

# Auswahl eines Testimonials im Rahmen einer vorgegebenen Marketingkampagne – dargestellt am Beispiel Puma und Aubameyang

## Bachelor-Thesis

im Studiengang Sportmanagement (B.A.)  
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften  
Fakultät Verkehr-Sport-Tourismus-Medien  
Salzgitter

Eingereicht von: Feuerhahn, Timo  
70326006  
Erster Prüfer: Prof. Dr. Norbert Müller  
Zweiter Prüfer: Dr. Otmar Dyck  
Eingereicht am: 06.04.2016

## Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	IV
Abkürzungsverzeichnis .....	V
1. Einleitung und Ausblick.....	1
2. Dualer Aufbau und Wertschöpfung des Sportmarktes.....	2
2.1. Überblick des Sportartikelmarktes .....	4
2.2. Vorstellung der Puma SE.....	7
3. Grundlagen des Marketing.....	10
3.1. Einordnung der Kommunikationspolitik in den Marketingmix .....	11
3.2. Sozioökonomische Rahmenbedingungen für Sportmarketing .....	13
4. Grundlagen des Sponsoring und Systematisierung von Sportsponsoring .....	14
4.1. Allgemeine Ziele von Sportsponsoring .....	15
4.2. Wirkungspotentiale von Sportsponsoring .....	16
4.3. Die Rolle der (sozialen) Medien im Sportsponsoring.....	17
4.4. Nutzungsformen von Sportsponsoring .....	20
5. Testimonials als Instrument des Sportsponsorings .....	21
5.1. Managementprozess von Sport-Testimonials .....	23
5.1.1. Festlegung von Zielen, Zielgruppen und kommunikativem Bezugspunkt ....	24
5.1.2. Festlegung der Strategie .....	25
5.1.3. Festlegung des Budgets .....	26
5.1.4. Auswahlkriterien von Sport-Testimonials .....	27
5.1.5. Umsetzung und Integration von Testimonialkampagnen.....	28
5.2. Erfolgs- und Risikofaktoren von Sport-Testimonials.....	29
6. „Forever Faster“ - Pumas marketingstrategische Neuausrichtung .....	29
6.1. Notwendigkeit weiterer Testimonials für „Forever Faster“ .....	31
6.2. Auswahlkriterien für Testimonials in „Forever Faster“ .....	36
6.3. Vorauswahl eines Testimonials für „Forever Faster“ .....	37
6.4. Spielercharakteristik von Pierre-Emerick Aubameyang.....	43
6.5. Verwertungsmöglichkeiten von Aubameyang in „Forever Faster“ .....	45

7. Fazit – Bewertung von Aubameyang als Testimonial für „Forever Faster“ .....	48
Anhang .....	51
Erfolgskontrolle im Sportsponsoring .....	51
Historische Testimonials von Puma.....	51
Abbildungen 15-28 .....	53
Literaturverzeichnis.....	60
(Eidesstattliche) Erklärung .....	74

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Gesamtbetrachtung des Sportmarktes .....	4
Abbildung 2: Umsatzentwicklung des Sportfachhandels in Deutschland .....	5
Abbildung 3: Umsatzvergleich der führenden Sportartikelhersteller .....	6
Abbildung 4: Umsatzentwicklung von Puma .....	8
Abbildung 5: Umsatzverteilung von Puma nach Produktsegment .....	9
Abbildung 6: Einordnung von Kommunikationspolitik im Marketingmix .....	12
Abbildung 7: Erfolgskette im Sponsoring.....	16
Abbildung 8: „Magisches Dreieck“ der am Sponsoring Beteiligten .....	18
Abbildung 9: Managementprozess von Testimonials aus Unternehmenssicht .....	24
Abbildung 10: Umsatzentwicklungen von Puma und Adidas .....	33
Abbildung 11: Fußballschuhausrüster in der deutschen Fußballbundesliga .....	34
Abbildung 12: Beliebtheit der TV-Sportarten in Deutschland.....	35
Abbildung 13: Interesse der Puma-Kunden an Informationen über Sportbekleidung.....	36
Abbildung 14: Gesamtergebnis potentieller Testimonials für Puma.....	42
Abbildung 15: Puma evoPOWER und evoSPEED SL Q1 2016 .....	53
Abbildung 16: Marco Reus als Testimonial im Puma-Onlineshop .....	53
Abbildung 17: Sergio Agüero als Testimonial im Puma-Onlineshop.....	54
Abbildung 18: Testimonials der zwei-Silo-Strategie im Puma-Onlineshop.....	54
Abbildung 19: Agüero vs. Reus im Rahmen von "Head to Head" .....	55
Abbildung 20: Sergio Agüero im Rahmen von "Gamechanger" .....	55
Abbildung 21: Dortmundspieler als Testimonials zum BVB-Trikotlaunch.....	56
Abbildung 22: Marco Reus als Schuhdesigner bei Puma.....	56
Abbildung 23: Jubelszenen von Pierre-Emerick Aubameyang .....	57
Abbildung 24: Sportwagen von Pierre-Emerick Aubameyang .....	57
Abbildung 25: Modestil von Pierre-Emerick Aubameyang .....	58
Abbildung 26: Hairstyling von Pierre-Emerick Aubameyang.....	58
Abbildung 27: Pierre-Emerick Aubameyang als Vertragsspieler von Nike.....	59
Abbildung 28: Gemeinsamer Internetauftritt von Reus und Aubameyang .....	59

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
AG	Aktiengesellschaft
AMG	Aufrecht Melcher Großaspach
Aufl.	Auflage
B.A.	Bachelor of Arts
BMW	Bayrische Motoren Werke
BVB	Ballspielverein Borussia
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
DFL	Deutsche Fußball Liga GmbH
Dr.	Doktor
erw.	erweitert
ESB	Europäische Sponsoring-Börse
etc.	et cetera
f	folgende
FC	Fußballclub
ff.	fortfolgende
g	Gramm
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
GmbH & Co. KGaA	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft auf Aktien
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber
Inc.	Incorporation
Mio.	Million
Mrd.	Milliarde
neubearb.	neubearbeitet
o.J.	ohne Jahr
o.V.	ohne Verfasser
Prof.	Professor
Q	Quartal
S.	Seite
SE	Societas Europaea
SL	Super Light

TM	Transfermarkt GmbH & Co. KG
TV	Television
u.	und
u.a.	unter anderem
u.v.m.	und viele(s) mehr
überarb.	überarbeitet
VfB	Verein für Bewegungsspiele
vgl.	vergleiche
voll.	vollständig
z.B.	zum Beispiel

## 1. Einleitung und Ausblick

*„Liegt ein Sportartikelhersteller im Wettbewerb der ausrüstenden Unternehmen an der Spitze, so kann er den sportlichen Erfolg seiner Athleten in den meisten Fällen in einen kommerziellen Erfolg bei den Kunden umwandeln: Denn kein Verkaufsargument kann die Leistungsfähigkeit eines Produktes so eindrucksvoll unter Beweis stellen, wie der reale sportliche Wettbewerb.“<sup>1</sup>*

Im Konkurrenzkampf der Sportartikelkonzerne haben sich Adidas und Nike deutlich von ihren Wettbewerbern abgesetzt. Daneben verzeichnen neue Herausforderer wie Under Armour und New Balance starkes Umsatzwachstum und investieren vermehrt in Sponsoring und Marketing.<sup>2</sup> Vor diesem Hintergrund und als Reaktion auf vergangene Imageprobleme und Umsatzeinbußen versucht sich der deutsche Sportartikelhersteller Puma im Rahmen einer seit 2014 bestehenden Marketingkampagne unter dem Leitbild „Forever Faster“ als Unternehmen neu auszurichten und als Marke an verlorener Begehrlichkeit zurückzugewinnen.<sup>3</sup> Durch die angestrebte Repositionierung zielt Puma darauf ab, sich langfristig als drittgrößte Sportmarke der Welt hinter Adidas und Nike zu etablieren.<sup>4</sup>

Ziel dieser Ausarbeitung soll es sein, anhand verschiedener relevanter Kriterien, einen potentiell geeigneten und zu Werbezwecken einsetzbaren Athleten (Testimonial) für diese Kampagne auszuwählen und Möglichkeiten seiner kommunikativen Aktivierung bzw. Integration in den vorhandenen Kommunikationsmix der Marke Puma aufzuzeigen.

Zu diesem Zweck gilt es zunächst, ein theoretisches Grundverständnis für Marketing- und Sponsoringprozesse zu schaffen und die gegenwärtige Marktsituation sowie branchenspezifische Besonderheiten der Sportartikelindustrie zu erarbeiten. Einstiegender wird deshalb die Struktur des Sportmarktes erläutert und Puma zugleich seiner Wettbewerber in diesem eingeordnet und charakterisiert. Ebenfalls eingeordnet wird daraufhin das Kommunikationsinstrument Sportsponsoring in besonderer Form von Testimonialwerbungen mit Sportlern in den Marketingkomplex, wobei die Notwendigkeit entsprechender Werbemaßnahmen soziologisch und ökonomisch begründet wird. Ferner werden verbundene Potentiale sowie Risiken dargestellt und zu berücksichtigende

---

<sup>1</sup> Riedmüller, Sportartikelhersteller, 2008 S. 416ff.

<sup>2</sup> Vgl. Müller, Mega-Kampagne, 2015.

<sup>3</sup> Vgl. App, Marken-Update, 2013.

<sup>4</sup> Vgl. Schobelt, Puma investiert, 2012.

Planungsaspekte herausgestellt – insbesondere in Bezug auf die Auswahlkriterien und Erfolgsfaktoren einer konkreten Partnerschaft.

Praktisch werden die erarbeiteten Grundlagen daraufhin auf die „Forever Faster“-Kampagne angewandt und spezifiziert. Indem diese zunächst ausführlicher vorgestellt wird, wird ein auf ihr basierendes Anforderungsprofil gegenüber potentiellen Testimonials erstellt. Aufbauend erfolgt der aufgeführte Sichtungsprozess, wonach ein gesonderter Athlet, als welcher sich Pierre-Emerick Aubameyang (Borussia Dortmund) begründen wird, abschließend auf die Frage seiner tatsächlichen Eignung für Puma und mögliche integrierte Kommunikationsmaßnahmen analysiert und bewertet wird.

## **2. Dualer Aufbau und Wertschöpfung des Sportmarktes**

Als Markt versteht man einen Leistungsaustausch zwischen Anbieter und Nachfrager – eingebettet in einen Wettbewerbsprozess. Der Sportmarkt umfasst dabei alle Leistungen, die in unmittelbarem Bezug zum Sport stehen und von verschiedenen Anbietern bezogen werden können, um Sport aktiv oder passiv auszuüben.<sup>5</sup>

Um die extreme Heterogenität des Sports zu strukturieren, bietet sich zunächst eine Orientierung am Interesse seiner Konsumenten an. Die Besonderheit der Sportbranche ist, dass sich die Nachfrage sowohl in einem aktiven als auch einem passiven Konsum äußern kann. Für den Kernmarkt des Sports ergibt sich daraus ein dualer Aufbau mit der Aufteilung in Sportlermarkt und Zuschauermarkt. Der Sportlermarkt umfasst die Nachfrage nach Angeboten, die eine bewegungsaktive Ausübung von Sportarten ermöglichen. Der Zuschauermarkt wiederum umfasst die Nachfrage nach Angeboten, die eine passive Partizipation an physischen Aktivitäten Dritter ermöglichen – entweder vor Ort oder durch mediale Übertragung.<sup>6</sup> Im Zusammenhang stellt der Sportlermarkt eine Ausgangsbasis für den Zuschauermarkt und weitere Folgemärkte dar. Erst über das Zustandekommen sportlicher Leistungen, die ein bestimmtes Unterhaltungsniveau überschreiten, können gegenüber Zuschauern und weiteren Nachfragern vermarktungsfähige Inhalte entstehen.<sup>7</sup>

Die Wertschöpfung im Sport findet analog auf drei wesentlichen Ebenen statt. Sie umfasst die Generierung von Leistung im Sportlermarkt sowie die Vermarktung von Leistung im Zuschauermarkt bzw. die Vermarktung von Rechten in Folgemärkten.<sup>8</sup> Dabei ist die

---

<sup>5</sup> Vgl. Hermanns/Riedmüller, Sportmarkt 2008, S. 41.

<sup>6</sup> Vgl. Hermanns/Riedmüller, Sportmarkt, 2008, S. 42.

<sup>7</sup> Vgl. Riedmüller, Marketingkonzepte, 2008, S. 103.

<sup>8</sup> Vgl. Riedmüller, Marketingkonzepte, 2008, S. 111.



Wertschöpfung abhängig vom sportlichen Leistungsniveau. Freizeit- und Breitensport werden nach den Bedürfnissen teilnehmender Sportler gestaltet und sind durch eine geringe Erwerbs- und Außenorientierung gekennzeichnet. Leistungs- und Spitzensport hingegen, die auf höherem Niveau stattfinden, werden anhand der Anforderungen weiterer Absatzpartner ausgerichtet, um zusätzliche Einnahmen zu generieren und auf diese Weise das Trainingsumfeld der jeweiligen Sportart weiter zu optimieren.<sup>9</sup>

Für den Sport ergibt sich eine breite Palette an Güertypen und Erscheinungsformen. Eine Strukturierung des Sportmarktes ist deshalb nicht nur nachfragebezogen sondern auch anbieterbezogen, d.h. über die Vielzahl seiner Produkte und Organisationsformen, sinnvoll. Hierzu zählen zum einen Sportgüterproduzenten als Hersteller von Investitionsgütern (Sportstätten, Sportgeräte) oder Konsumgütern (Sportartikel, Sporternährung) und zum anderen die vielfältigen Sportdienstleister mit der Bereitstellung von Sport-Infrastruktur für den aktiven oder passiven Sportkonsum. Dienstleistungen mit aktivem Sportkonsum lassen sich entweder dem Profit-Bereich (Sportfachhandel, Fitnessstudios, Sporttourismus) oder dem Non-Profit-Bereich (Sportvereine, Sportverbände) zuordnen. Zu den Dienstleistungsanbietern für den passiven Sportkonsum gehören Veranstaltungsagenturen (Organisation von Sportveranstaltungen), Sportkommunikationsbetriebe (Medien), Sportsponsoren bzw. sportwerbetreibende Unternehmen sowie Rechteagenturen mit entsprechendem Leistungsportfolio. Darüber hinaus gibt es Anbieter von sportmittelbaren Sekundärgütern (Wetten, Merchandisingartikel etc.).<sup>10</sup> Produkte, die auf dem Sportmarkt angeboten werden, stellen entweder ein Kernprodukt oder eine Produkterweiterung dar. Das Kernprodukt ist die jeweilige Sportart, d.h. sein Spiel, sein Wettkampf oder das Sport-Event. Produkterweiterungen sind alle weiteren Leistungen, die auf dem Kernprodukt aufbauen.<sup>11</sup>

Ordnet man die beteiligten Anbieter der beschriebenen Wertschöpfungskette zu, ergibt sich folgende mögliche Gesamtbetrachtung des Sportmarktes:

---

<sup>9</sup> Vgl. Hermanns/Riedmüller, Sportmarkt, 2008, S. 43.

<sup>10</sup> Vgl. Schubert, Besonderheiten, 2008, S. 87ff.

<sup>11</sup> Vgl. Nufer/Bühler, Management, 2008, S. 13.



Abbildung 1: Gesamtbetrachtung des Sportmarktes

(Eigene Darstellung, Quelle: Nufer/Bühler, Management, 2008, S. 11)

## 2.1. Überblick des Sportartikelmarktes

Zu den wesentlichen Konsumgütern im Sport gehören insbesondere Sportartikel. Der Begriff „Sportartikel“ umfasst im engeren Sinne alle Produkte, die von Konsumenten zur direkten Ausübung ihrer jeweiligen Sportart erworben werden bzw. im weiteren Sinne alle Produkte, die von Konsumenten zur Verwendung und Identifikation mit ihrer jeweiligen Sportart erworben werden.<sup>12</sup>

Die grundlegenden Produktkategorien in der Sportartikelindustrie bilden Sporttextilien (Apparel), Sportschuhe (Footwear) und weitere Sportausrüstung (Accessoires bzw. Equipment).<sup>13</sup> Der Vertrieb von Sportartikeln findet im Wesentlichen stationär (Sportfachhandel, Brand Stores, Factory Outlets), ambulant (Sportevents, Messen) oder via Versand (Onlineshops) statt. Dabei kann die Distribution sowohl direkt durch den jeweiligen Hersteller als auch indirekt über den Handel erfolgen und einen entweder markenorientierten oder preisorientierten Ansatz verfolgen.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Vgl. Wübbolt, Sportartikelindustrie, 2013, S. 286.

<sup>13</sup> Vgl. Wübbolt, Sportartikelindustrie, 2013, S. 287f.

<sup>14</sup> Vgl. Riedmüller, Sportartikelhersteller, 2008 S. 416ff.

Der Sportartikelmarkt war über viele Jahre von stetigem Wachstum geprägt – einerseits in Bezug auf steigende Umsatzzahlen, andererseits in Bezug auf eine zunehmende Anzahl beteiligter Akteure. Seit Anfang 2000 erscheinen traditionelle Märkte wie Europa oder Nordamerika jedoch weitestgehend gesättigt.<sup>15</sup> Zur Veranschaulichung dieser Entwicklung kann exemplarisch das Marktvolumen des deutschen Sportfachhandels herangezogen werden, dessen Umsätze sich zwischen 2000 und 2014 auf einem größtenteils konstanten Niveau befanden, wenngleich über den Gesamtzeitraum ein tendenzieller Rücklauf stattgefunden hat (-4,2%).<sup>16</sup>

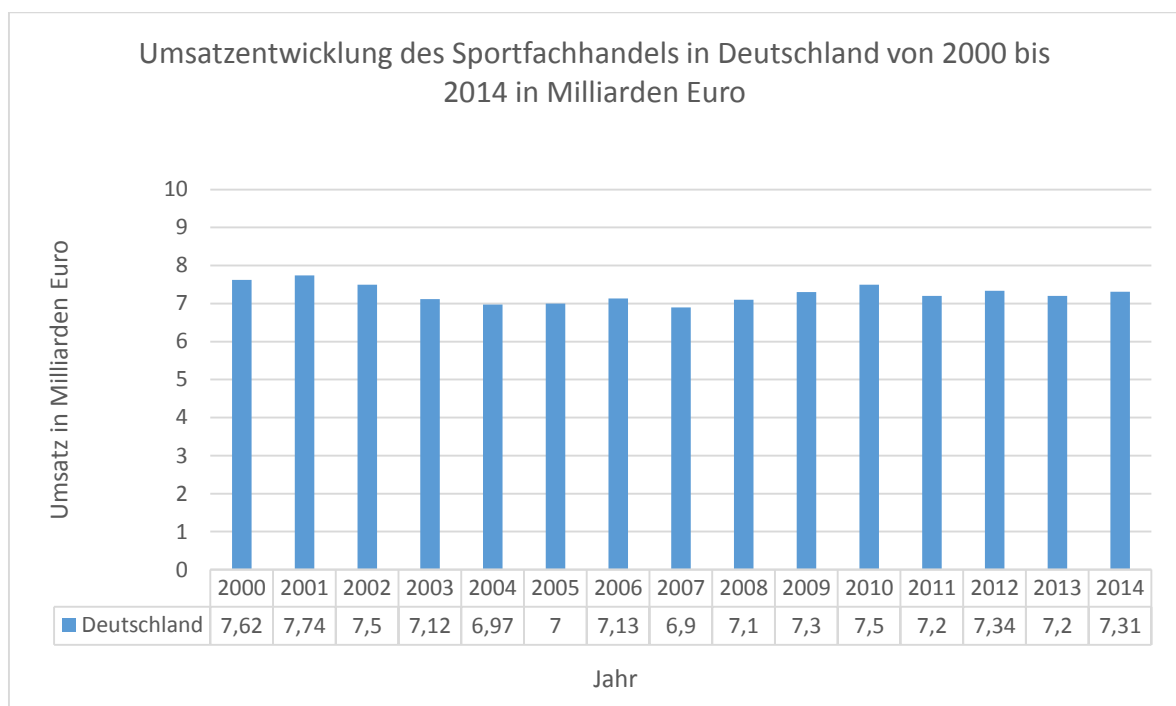


Abbildung 2: Umsatzentwicklung des Sportfachhandels in Deutschland  
(Eigene Darstellung, Quelle: Statista, Sportfachhandel, 2016)

Neue Expansionsmöglichkeiten bieten vor allem Länder mit hohem Markt- und Wachstumspotential (Emerging Markets). Zu diesen zählen in der Sportartikelindustrie vornehmlich die BRIC-Staaten, d.h. Brasilien, Russland, Indien und insbesondere China.<sup>17</sup> Neben einer reinen Konzentration auf klassische Sportausrüstung richten sich die Unternehmen der Branche zudem seit Ende der 1990er Jahre zusätzlich auf Lifestyle-

<sup>15</sup> Vgl. Müller, Sportartikelindustrie, 2008, S. 157.

<sup>16</sup> Vgl. Statista, Sportfachhandel, 2016.

<sup>17</sup> Vgl. Wübbolt, Sportartikelindustrie, 2013, S. 287.

Produkte (u.a. Sweatwear, Sneaker) aus, auf die sie ihr dynamisches, sportives und junges Image transferieren.<sup>18</sup>

Gemessen an ihrem Gesamtumsatz im Jahr 2014 stellen Nike (25,14 Mrd. €), Adidas (14,53 Mrd. €) und die VF-Gruppe (11,12 Mrd. €) die weltweit erfolgreichsten Sportartikelkonzerne dar.<sup>19</sup> Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass im Markenportfolio der VF-Gruppe eine deutlich breitere Diversifikation und Anzahl von Einzelmarken zusammengeführt ist (u.a. Lee, Wrangler, The North Face), die nicht ausschließlich die Produktion von Sportartikeln betreffen (z.B. Jeanswear), dennoch aber umsatzwirksam berücksichtigt werden.<sup>20</sup> Nikes global führende Position resultiert vor allem aus seinem großen Anteil am umsatzträchtigsten Markt der Sportartikelindustrie in Nordamerika.<sup>21</sup> Mit signifikant geringeren Erlösen folgen New Balance (2,98 Mrd. €), Puma (2,97 Mrd. €), Under Armour (2,79 Mrd. €) und Asics (2,33 Mrd. €).<sup>22</sup>

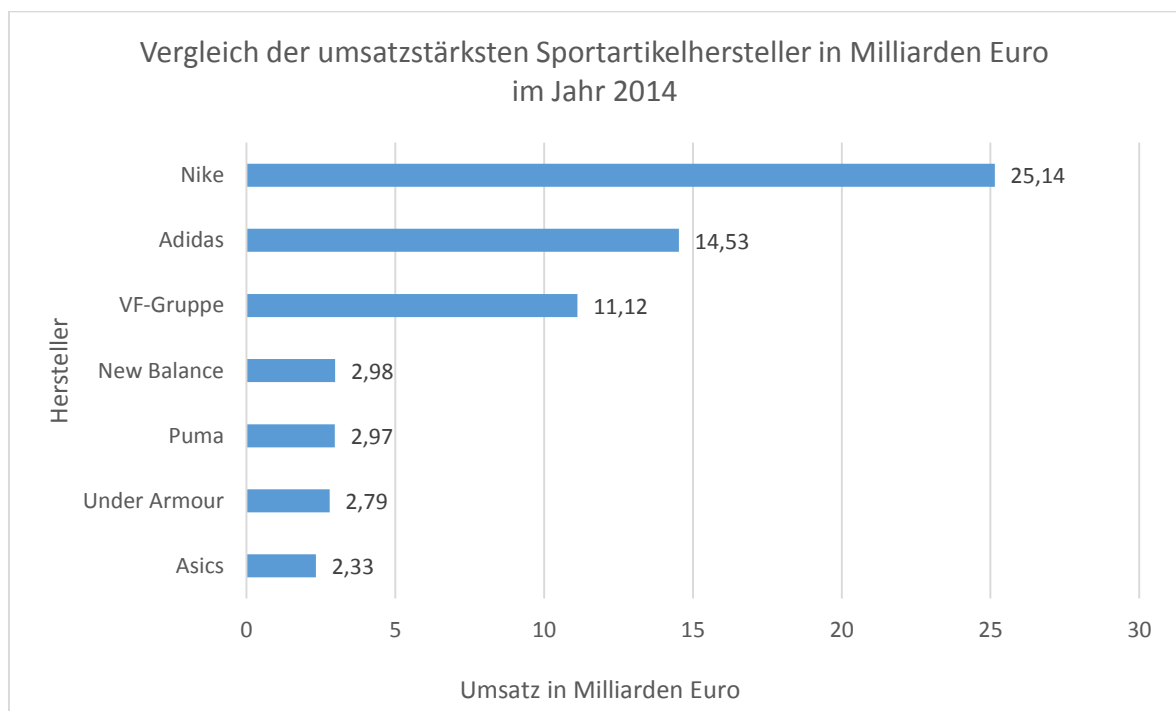


Abbildung 3: Umsatzvergleich der führenden Sportartikelhersteller  
(Eigene Darstellung, Quelle: Statista, Führende Sportartikelhersteller, 2015)

<sup>18</sup> Vgl. Wübbolt, Sportartikelindustrie, 2013, S. 290f.

<sup>19</sup> Vgl. Statista, Führende Sportartikelhersteller, 2015.

<sup>20</sup> Vgl. Dowideit, Große Unbekannte, 2008.

<sup>21</sup> Vgl. Wübbolt, Sportartikelindustrie, 2013, S. 287.

<sup>22</sup> Vgl. Statista, Führende Sportartikelhersteller, 2015.

## 2.2. Vorstellung der Puma SE

Puma ist ein deutscher Sportartikelhersteller, der Textilien, Schuhe und Accessoires aus den Bereichen Sport und Lifestyle designt, entwickelt, verkauft und vermarktet. Mit mehr als 10.000 Mitarbeitern sowie Vertriebswegen in über 120 Ländern zählt das Unternehmen auch abseits der Umsatzbetrachtung zu den größten Sportmarken der Welt. Zur Puma-Gruppe gehören im Weiteren Cobra Golf, Dobotex und Brandon. Hauptsitz des Unternehmens ist das fränkische Herzogenaurach.<sup>23</sup>

Bereits 1924 hatten die Gebrüder Rudolf und Adolf Dassler an diesem Standort eine gemeinsame Schuhfabrik in Betrieb genommen, sich jedoch aufgrund persönlicher Differenzen geschieden. Während sein Bruder Adolf Adidas gründete (Akronym aus „Adi“ Dassler), eröffnete Rudolf Dassler am 12. Mai 1948 die „Puma Rudolf Dassler Schuhfabrik“.<sup>24</sup> War als Firmenname zunächst „Ruda“ vorgesehen (Akronym Rudolf Dassler), fiel die Entscheidung wegen des ähnlichen Klangs und der Assoziation mit der dynamischen Raubkatze jedoch letztlich auf Puma.<sup>25</sup> Seither bildet der springende Puma das Markenzeichen des Sportartikelherstellers (vgl. Abb. 22), ebenso wie der auf Produkten platzierte Formstreifen („Formstripe“), dessen geschwungene Form an den Körper des Berglöwen erinnert (vgl. Abb. 15).<sup>26</sup>

Trotz eigener sportlicher Erfolge war Puma dem umsatzstärkeren Gegenspieler stets unterlegen. Über Jahrzehnte verlor das Unternehmen gegenüber dem damaligen Weltmarktführer Adidas an Konkurrenzfähigkeit bis es indisponiert vor wachsenden Finanz- und Imageproblemen stand.<sup>27</sup> Eine Börsennotierung, zweckdienliche Umfirmierungen und die erstmalige konsequente Integration von Mode- und Lifestyle-Produkten waren beispielhafte Reaktionen der Geschäftsführung, in deren Folge es Puma allmählich gelang, wieder Gewinne zu erwirtschaften.<sup>28</sup>

Seit 2011 fungiert das börsennotierte Unternehmen als europäische Aktiengesellschaft unter dem Firmennamen Puma SE. Stand März 2016 befindet es sich zu 86% mehrheitlich im Besitz des französischen, global erfolgreichen Mode- und Luxusgüterkonzerns Kering (ehemals PPR), zu dessen Markenportfolio ebenfalls Gucci, Brioni oder Yves Saint Laurent

---

<sup>23</sup> Vgl. Puma, Blick, 2016.

<sup>24</sup> Vgl. Wanzeck, Schuhtüftler, 2007.

<sup>25</sup> Vgl. Zerbel, Entstehung, 2006.

<sup>26</sup> Vgl. Keil, Puma-Schuh, 2010.

<sup>27</sup> Vgl. Wanzeck, Schuhtüftler, 2007.

<sup>28</sup> Vgl. Puma, History, o.J.

zählen.<sup>29</sup> Die Akquisition soll Puma in seiner Marktposition stärken und als Basis für nachhaltiges Wachstum der Marke dienen.<sup>30</sup>

Betrachtet man Pumas Umsatzentwicklung zwischen 2000 und 2014 als Indikator dieses Wachstums, so konnte das Unternehmen deutliche und beinahe konstante Zunahmen seiner Erlöse verzeichnen. Bereits in den ersten sechs Jahren hatte sich der globale Umsatz von 0,46 Mrd. € (2000) auf 2,37 Mrd. € (2006) gesteigert und damit mehr als verfünffacht. Der zu diesem Zeitpunkt größte Umsatz der Unternehmensgeschichte wurde 2012 in Höhe von 3,27 Mrd. € erzielt. Verglichen mit 2000 entspricht dieser Wert einer Steigerung von über 700% in zwölf Jahren. Nichtsdestoweniger bleibt zu konstatieren, dass der Erfolg aus 2012 in den Folgejahren 2013 und 2014 nicht fortgesetzt werden konnte. Der Umsatz viel noch hinter das Niveau aus 2011 zurück – übergreifend scheint das Umsatzwachstum damit zu stagnieren.<sup>31</sup>

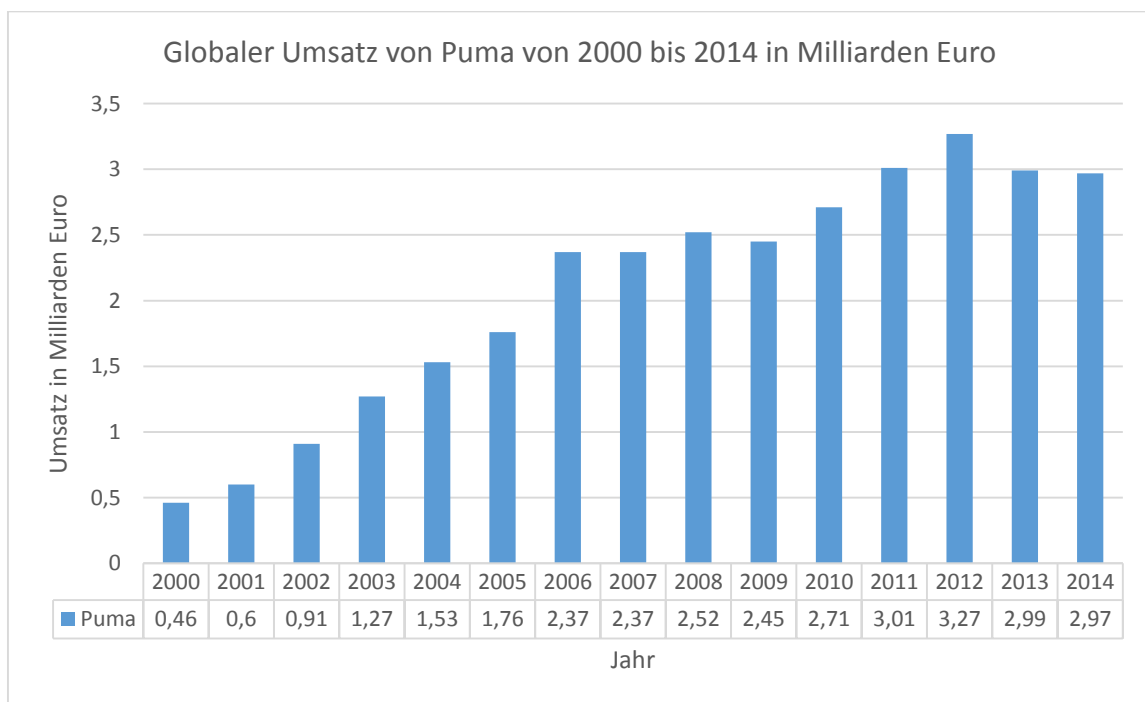


Abbildung 4: Umsatzentwicklung von Puma  
(Eigene Darstellung, Quelle: Statista, Umsatz Puma, 2016)

<sup>29</sup> Vgl. Puma, Blick, 2016.

<sup>30</sup> Vgl. Puma, History, o.J.

<sup>31</sup> Vgl. Statista, Umsatz Puma, 2016.

Die wichtigsten strategischen Geschäftsbereiche von Puma bilden Teamsport, Running & Training, Golf, Motorsport, Fundamentals & Sportstyle sowie Accessoires. Dabei sollen die Produkte sowohl für Performance als auch für sport-inspirierten Lifestyle stehen. Die jeweiligen Produktlinien sind nach ihren Adressaten in die Kategorien „Men“, „Women“ und „Kids“ unterteilt. Im Teamsport liegt der Fokus darauf, die Glaubwürdigkeit als Sportmarke und eine der führenden Fußballmarken weltweit zu stärken. Die Ausrüstung für Fitnesstraining und Running sollen Pumas Tradition als historischer Bestandteil der Leichtathletik symbolisieren. Die Fundamental-Kollektionen hingegen sollen verdeutlichen, wie Puma Kultur, Sport und Lifestyle vereint. Eine besondere Bedeutung kommt dabei vor allem modischen Sneakern zu.<sup>32</sup>

Mit 43,2% generierte Puma 2014 den größten Anteil seiner Umsätze über den Verkauf von Lifestyle- und Performance-Sportschuhen. Damit bildet Footwear das wichtigste Produktsegment des Unternehmens. Ebenfalls großen Anteil am Gesamtumsatz besaßen die Sporttextilien (37,1%). Der Anteil von Accessoires, die eine passende Ergänzung bieten sollen, lag bei 19,7%.<sup>33</sup> Umsatzbezogen ergibt sich für Puma damit folgende Verteilung auf die grundlegenden Produktsegmente:

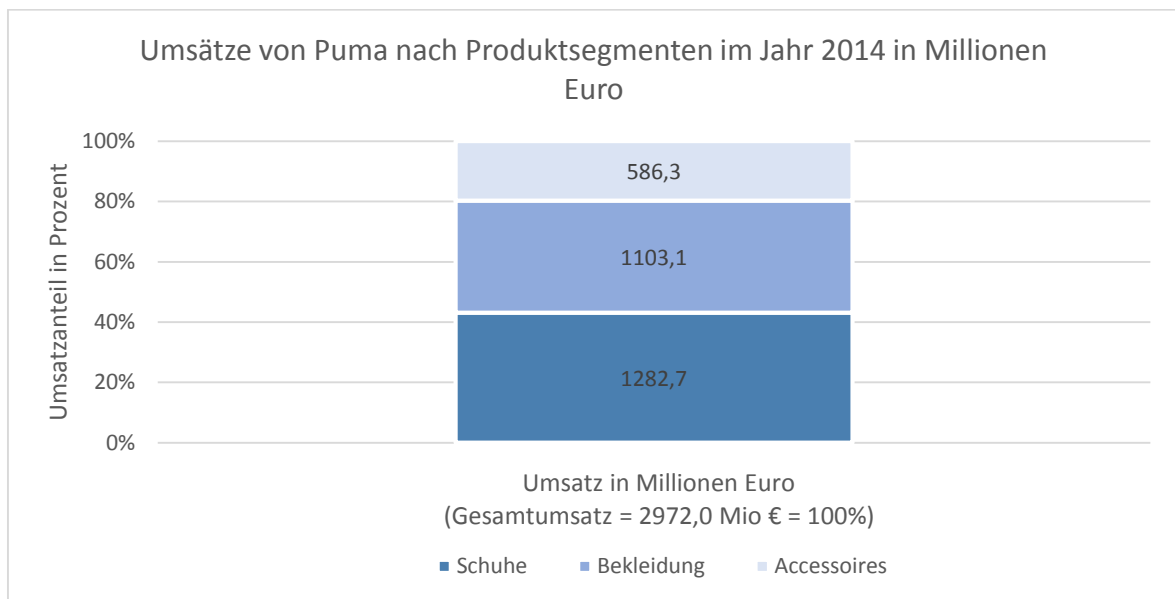


Abbildung 5: Umsatzverteilung von Puma nach Produktsegment  
(Eigene Darstellung, Quelle: Statista, Puma Segmente, 2016)

<sup>32</sup> Vgl. Puma, Über Puma, 2016.

<sup>33</sup> Vgl. Statista, Puma Segmente, 2016.

Im Sinne seiner relevanten Märkte konzentriert sich Puma auf insgesamt zwölf Länder. Eine Hälfte bilden die etablierten Märkte um Deutschland, Italien, Frankreich, Großbritannien, Japan und die USA. Zur anderen Hälfte zählen Brasilien, Russland, Indien, China, Südkorea sowie Mexiko als Schwellenländer mit hohem Wachstumspotential.<sup>34</sup>

### 3. Grundlagen des Marketing

Angeichts großer Wettbewerbsintensität, hoher Marktsättigung und dynamischer Marktentwicklungen wird es für Unternehmen zunehmend schwieriger, sich am Markt zu behaupten.<sup>35</sup> Angebotsüberhang und Verdrängungswettbewerb zwingen die beteiligten Konkurrenten eine Besonderheit der Marke im Markt zu formen und effektiv sowie nachhaltig an die jeweiligen Zielgruppen zu vermitteln.<sup>36</sup> Es gilt, sich verstärkt um den Absatz der Produkte zu bemühen. Alle Funktionen, die dieses Ziel verfolgen, werden unter dem Begriff Marketing zusammengefasst.<sup>37</sup>

Ansatzpunkt des Marketings ist eine bewusst marktorientierte Unternehmensführung. Dabei wird Marketing als duales Führungskonzept aufgefasst und stellt gleichzeitig sowohl eine unternehmerische Funktion als auch eine Denkhaltung dar. Als Leitkonzept des Managements bezieht sich Marketing auf die konsequente Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf die Anforderungen aktueller und potentieller Märkte und wird damit als ganzheitliche Unternehmensphilosophie aufgefasst. Als gleichberechtigte Unternehmensfunktion – etwa neben Produktion, Finanzierung oder Personalwirtschaft – bezieht sich Marketing auf die konkrete Gestaltung der Absatzfunktion.<sup>38</sup>

Die zentrale Aufgabe des Marketings ist, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden sowie anderer Anspruchs- bzw. Interessensgruppen (Stakeholder) zu analysieren und zu bedienen. Dabei gilt es, Marktveränderungen wie z.B. Bedürfnisverschiebungen seitens der Nachfrager frühzeitig zu erkennen, um über rechtzeitige Anpassungen Wettbewerbsvorteile gegenüber konkurrierenden Marktteilnehmern sicherzustellen und die Marktpositionierung positiv zu beeinflussen. Zudem versucht das Marketingmanagement, Möglichkeiten zur

---

<sup>34</sup> Vgl. Hartmann, Durststrecke, 2010.

<sup>35</sup> Vgl. Bruhn, Marketing, 2012, S. 13.

<sup>36</sup> Vgl. Wadsack, Handwörterbuch, 2008, S. 157.

<sup>37</sup> Vgl. Vahs/Schäfer-Kunz, Betriebswirtschaftslehre, 2012, S. 727.

<sup>38</sup> Vgl. Hermanns/Kiendl/Overloop, Marketing, 2007, S. 5.



Steigerung des Produktnutzens zu identifizieren und diesen nachhaltig für Kunden zu erhöhen.<sup>39</sup> Folglich ist Marketing definiert als:

*„Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher interner und externer Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung der Unternehmensleistungen am Kundennutzen im Sinne einer konsequenten Kundenorientierung darauf abzielen, absatzmarktorientierte Unternehmensziele zu erreichen.“<sup>40</sup>*

Zur Erreichung dieser Ziele werden Marketingstrategien entwickelt, die wiederum mithilfe der vier klassischen Marketinginstrumente operativ am Markt umgesetzt werden. Zu den sogenannten „4P“ des Marketings zählen Produkt- und Leistungspolitik (Product), Preis- und Konditionenpolitik (Price), Kommunikationspolitik (Promotion) und Distributionspolitik (Place). Die Produkt- und Leistungspolitik umfasst Aspekte wie Sortimentsbreite und –tiefe, Produktnutzen, Qualität, Service, Markierung oder Verpackung. Die Preis- und Konditionenpolitik umfasst Preisbestimmung und -differenzierung sowie zusätzliche Regelungen zu Preisverläufen oder Rabatten. Sie soll ein optimales Preis-Leistungs-Verhältnis schaffen. Die Distributionspolitik umfasst die Wahl und Gestaltung der Absatzkanäle und versucht Vertriebsprozesse stetig zu optimieren.<sup>41</sup>

### **3.1. Einordnung der Kommunikationspolitik in den Marketingmix**

Die Kommunikationspolitik umfasst die Vermittlung von Informationen an die Stakeholder des Unternehmens. Sie betrifft insbesondere die Kunden und dient dazu, Informationsstand, Einstellung und Verhalten vor dem Hintergrund von Kaufentscheidungen positiv zu beeinflussen. Dabei besteht eine Vielzahl verfügbarer Kommunikationsinstrumente, die zur Übermittlung von Werbebotschaften eingesetzt werden können. Unterschieden wird vor allem zwischen traditionellen bzw. klassischen (above-the-line) und neuen bzw. nicht-klassischen (below-the-line) Werbeformen. Zu den klassischen Kommunikationsinstrumenten, die direkt als Werbung erkennbar sind, zählen neben Werbespots Tools wie Öffentlichkeitsarbeit (Public-Relations), Verkaufsförderung (Sales Promotion) oder Messen. Zu den neuen Kommunikationsinstrumenten zählen vor allem Sponsoring, Eventmarketing, Product-Placements und Onlinemedien. Die jeweils eingesetzten Kommunikationsinstrumente werden in einem individuellen

---

<sup>39</sup> Vgl. Kirchgeorg, Marketing, o.J.

<sup>40</sup> Bruhn, Marketing, 2012, S. 14.

<sup>41</sup> Vgl. Vertical Media, Marketing, o.J.

Kommunikationsmix zusammengefasst und aufeinander abgestimmt.<sup>42</sup> Die Harmonisierung findet dabei inhaltlich in Bezug auf eine einheitliche Markenaussage, zeitlich mit dem Timing aller Kommunikationsmaßnahmen untereinander und formal durch eine einheitliche Markensymbolik bzw. Gestaltung statt. Nur mit Hilfe umfassender Integrationsmaßnahmen ist eine widerspruchsfreie Vermittlung von Kommunikationsbotschaften möglich. Nur so kann ein stimmiger, glaubwürdiger und ehrlicher Gesamtauftritt erzielt werden. Dieses wiederum ist unerlässlich für die Generierung von Synergieeffekten, über die erst das volle Potential von Kommunikationsmaßnahmen abgerufen werden kann.<sup>43</sup>

Analog zum Kommunikationsmix besitzt das Unternehmen einen übergeordneten Marketingmix. Als Marketingmix wird die integrierte Kombination der vier Marketinginstrumente zur Erreichung der Marketingziele bezeichnet.<sup>44</sup>

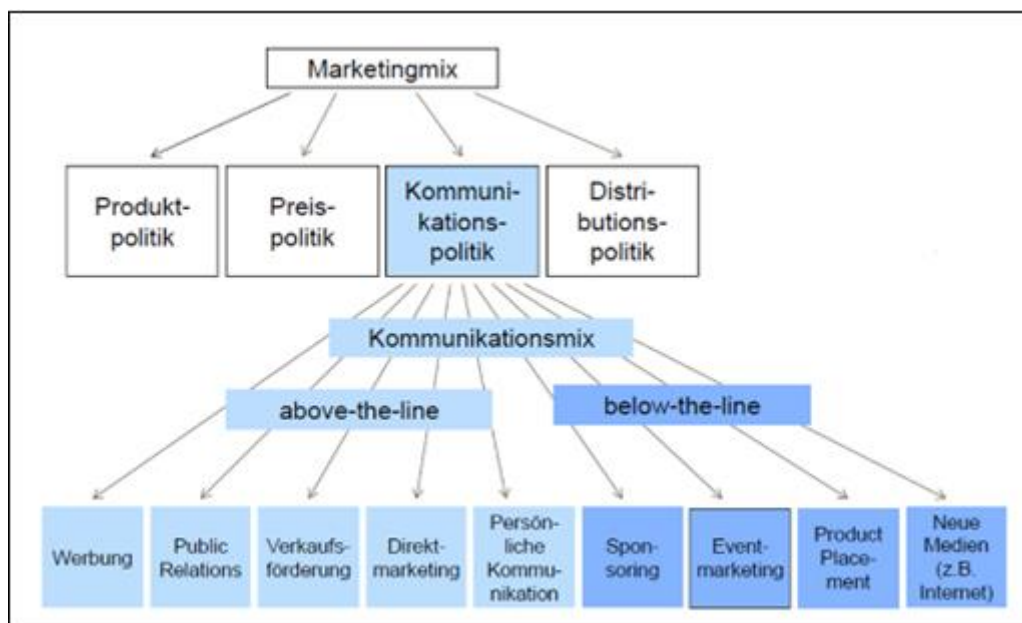


Abbildung 6: Einordnung von Kommunikationspolitik im Marketingmix  
(Quelle: Sträßer, Eventmarketing, 2001, S. 13)

Für die Planung und Umsetzung sämtlicher Marketingaktivitäten sind spezifische strategische Rahmenbedingungen relevant, die sich aus Entscheidungen auf Ebene der gesamten Unternehmensführung ergeben. Entsprechende Faktoren sind etwa die Vision, Mission, Philosophie sowie die Kultur des Unternehmens. Die Vision beschreibt ein

<sup>42</sup> Vgl. Hermanns/Kiendl/Overloop, Marketing, 2007, S. 123ff.

<sup>43</sup> Vgl. Bruhn, Marketing, 2012, S. 242ff.

<sup>44</sup> Vgl. Hermanns/Kiendl/Overloop, Marketing, 2007, S. 104.

attraktives und angestrebtes Bild der Unternehmenszukunft („Wo sehen wir uns langfristig?“). Die Mission ist ein Befund über den Gegenstand und Zweck der Unternehmensaktivitäten („Warum gibt es uns?“). Die Unternehmensphilosophie beschreibt festgelegte, übergeordnete Verhaltensrichtlinien und Überzeugungen; sie soll als Leitbild dienen („Nach welchen Grundsätzen handeln wir?“). Die Unternehmenskultur hingegen umfasst tatsächlich gelebte Verhaltensweisen und Werte, die sich im Laufe der Unternehmensgeschichte entwickelt haben sowie Rituale, Legenden und Organisationsstrukturen.<sup>45</sup>

### 3.2. Sozioökonomische Rahmenbedingungen für Sportmarketing

Unter Sportmarketing versteht man die spezifische Übertragung der genannten Marketingprinzipien und -prozesse auf den Sport. Dabei kann Sportmarketing aus zwei Perspektiven betrachtet werden. Marketing im Sport meint die Vermarktung von sportnahen bzw. unmittelbaren Sportprodukten und -dienstleistungen und die gleichzeitig konsequente Ausrichtung entsprechender Anbieter anhand der Bedürfnisse aktiver und passiver Sportnachfrager in direkten Kern- und Folgemärkten des Sports. Der Sport ist gleichzeitig Inhalt der jeweiligen Leistung. Marketing mit Sport wiederum beschreibt die Vermarktung von sportfernen Produkten bzw. Dienstleistungen über die Nutzung kommunikativer Rechte oder Inhalte des Sports. Dabei versuchen die Anbieter, den Absatz ihrer Produkte über die Zuhilfenahme von positiven Imagewerten und bekannten Persönlichkeiten des Sportes zu optimieren. Der Sport dient hierbei als Mittel zum Zweck.<sup>46</sup>

Sport ist in der Lage, aktuellen gesellschaftlichen sowie wirtschaftlichen Rahmenbedingungen gerecht zu werden. Er verknüpft hohe soziale Bedeutung mit ökonomischer Attraktivität.<sup>47</sup> Im Rahmen des sozioökonomischen Strukturwandels der letzten Jahrzehnte hat sich in der Bevölkerung ein Trend zur Freizeit- und Erlebnisorientierung entwickelt. Menschen streben vermehrt nach Unterhaltung und Spaß und halten sich dabei an kommunikative Freizeiterlebnisse. Besondere Bedeutung besitzen Aspekte wie Selbstverwirklichung und Emotionalität.<sup>48</sup> Dank seines „High-Involvement-Charakters“ eignet sich der Sport ideal, diese Bedürfnisse zu bedienen. Er besitzt ein hohes Anreiz-, Erlebnis- und Identifikationspotential und ermöglicht das außeralltägliche Ausleben von Emotionen als Zuschauer oder Sportler, welches im Gegensatz zu anderen

---

<sup>45</sup> Vgl. Hermanns/Kiendl/Overloop, Marketing, 2007, S. 13ff.

<sup>46</sup> Vgl. Hermanns/Riedmüller, Status Quo, 2002, S. 231.

<sup>47</sup> Vgl. Schubert, Besonderheiten, 2008, S. 93ff.

<sup>48</sup> Vgl. Schmidt, Mittelstand, 2013, S. 17ff.

Lebensbereichen nicht sanktioniert oder sogar gewünscht ist. Wegen seines unter hoher Integration und Interaktivität stattfindenden Konsums schafft Sport ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit und entfaltet hohe Bindewirkungen. Er erfreut sich großer gesellschaftlicher Beliebtheit und Aufmerksamkeit.<sup>49</sup>

Dieser Begebenheiten bedient sich auch das Sportmarketing. Genannte Umstände wie vorhandene Marktsättigung, Produktvielfalt und Produktausreifung machen es erforderlich, sich gegenüber der Konkurrenz zu differenzieren. Klassische Kommunikationsinstrumente verlieren dabei aufgrund der Mikrosegmentierung von Konsumenten und ihrer Informationsüberlastung als Rezipienten („Information Overload“) jedoch zunehmend an Effektivität. Demgegenüber sind neue bzw. nicht-klassische Kommunikationsinstrumente wie z.B. das Sponsoring, welches bevorzugt im Sport eingesetzt wird, von entsprechenden Einbußen ihrer Werbewirkung weitestgehend unbetroffen.<sup>50</sup>

#### **4. Grundlagen des Sponsoring und Systematisierung von Sportsponsoring**

Sponsoring ist eine Förderung von Personen, Gruppen oder Organisationen aus den Bereichen Sport, Kultur, Bildung, Soziales, Umwelt, oder Medien, die auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung basiert. Der Sponsor stellt einem Gesponserten Zuwendungen in Form von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen zur Verfügung. Dafür erhält der Sponsor vom Gesponserten eine Gegenleistung, durch die seine Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit zunehmen soll, d.h. die Gewährung von Rechten zur kommunikativen Nutzung oder eine Verpflichtung zum gemeinsamen kommunikativen Auftritt. Der Aspekt der Gegenleistung ist dabei ein wichtiges Abgrenzungsmerkmal zum Spenden- bzw. Mäzenatentum.

Zu den vermarktungsfähigen Rechten des Gesponserten gehören vor allem Werberechte und Namensrechte, Ausrüster- und Servicerechte sowie Medienrechte. Darüber hinaus können Lizenzrechte, Teilnahmerechte, Verkaufs- und Bewirtschaftungsrechte sowie Identifikationsrechte vermarktet werden.<sup>51</sup>

„Sponsoring“ bezeichnet aus Sicht eines Sponsors das Kommunikationsinstrument bzw. aus Sicht des Gesponserten das Finanzierungs- und Beschaffungsinstrument als solches.

---

<sup>49</sup> Vgl. Schubert, Besonderheiten, 2008, S. 93ff.

<sup>50</sup> Vgl. Schmidt, Eventmarketing, 2013, S. 15ff.

<sup>51</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 61.

Die Bezeichnung „Sponsorship“ hingegen bezieht sich auf eine spezifische Sponsor-Gesponserten-Beziehung. Ein Sponsorship ist demnach die Konkretisierung der jeweiligen Leistungen zwischen beiden Parteien auf Basis eines schriftlich fixierten Sponsoringvertrages.<sup>52</sup>

In seiner Entwicklung haben Verbreitung und Ausmaß von Sponsoring kontinuierlich zugenommen. Heute ist es für viele Unternehmen ein wichtiges Kommunikationsinstrument und fester Bestandteil der Marketingaktivitäten.<sup>53</sup> Bewertet nach Nutzungshäufigkeit und Medienpräsenz stellt Sportsponsoring die bedeutsamste Sponsoringart dar.<sup>54</sup>

Im Sportsponsoring ergibt sich ein heterogenes Auswahlfeld an Sponsoringobjekten, das grundlegend anhand der Systematisierungskriterien Sportart (Fußball, Tennis, Golf etc.), Leistungsebene (Spitzensport, Breitensport etc.) und organisatorischer Einheit (Einzelsportler, Mannschaften, Verbände, Veranstaltungen) klassifiziert werden kann.<sup>55</sup> Mögliche Unterscheidungsmerkmale in Bezug auf den Sponsor sind beispielsweise Unternehmensgröße, geografische Marktabdeckung (international, national, regional, lokal), Güterart (Konsumgüter, Dienstleistungen, Investitionsgüter) oder auch die Nähe seiner Produkte zum Sport. Darüber hinaus kann ein Sponsorship über die jeweilige Art von Leistung und Gegenleistung typologisiert werden.<sup>56</sup>

#### **4.1. Allgemeine Ziele von Sportsponsoring**

Das Hauptinteresse eines Unternehmens liegt im Erreichen ökonomischer Ziele. Diese Primärziele beinhalten Aspekte wie Absatz bzw. Umsatz, Neukundengewinnung und Marktanteil. Bei der sportlichen Vermarktung hingegen stehen zunächst außerökonomische Ziele im Vordergrund – sekundäre Kommunikationsziele, die an einer psychologischen Wirkung auf den Rezipienten ansetzen und darüber das Erreichen der Primärziele unterstützen. Zu diesen Kommunikationszielen zählen insbesondere die Erhöhung des Bekanntheitsgrades, die Kreation bzw. Profilierung eines Images, Kundenbindung und Kontaktpflege, Mitarbeitermotivation sowie die Demonstration von Produktleistungen oder gesellschaftlicher Verantwortung (CSR).<sup>57</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. Bagusat/Marwitz, Marketingkommunikation, 2008, S. 6.

<sup>53</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 11ff.

<sup>54</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 18f.

<sup>55</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 83ff.

<sup>56</sup> Vgl. Hermanns, Sportsponsoring, 2002, S. 339.

<sup>57</sup> Vgl. Bagusat, Grundlagen, 2008, S. 58f.

Die psychologische Wirkung einer jeweiligen Sponsoringbotschaft findet dabei auf drei wesentlichen Ebenen, d.h. kognitiv, affektiv und konativ statt. Die kognitive Komponente bezieht sich auf Wahrnehmung und Wissen, die affektive Komponente auf Gefühle und Einstellungen und die konative Komponente auf konkretes Handeln, das sich etwa in gesteigertem Informationsbedarf oder Kaufabsichten äußert.<sup>58</sup> Entscheidende Parameter für Stärke und Status einer Marke beinhaltet darauf basierend der sogenannte Markendreiklang, der sich aus Markenbekanntheit, Markensympathie und Markenverwendung zusammensetzt und in dieser Reihenfolge schrittweise zum Erreichen der Primärziele führt.<sup>59</sup> Insgesamt ergibt sich für das Sponsoring damit folgende Erfolgskette:

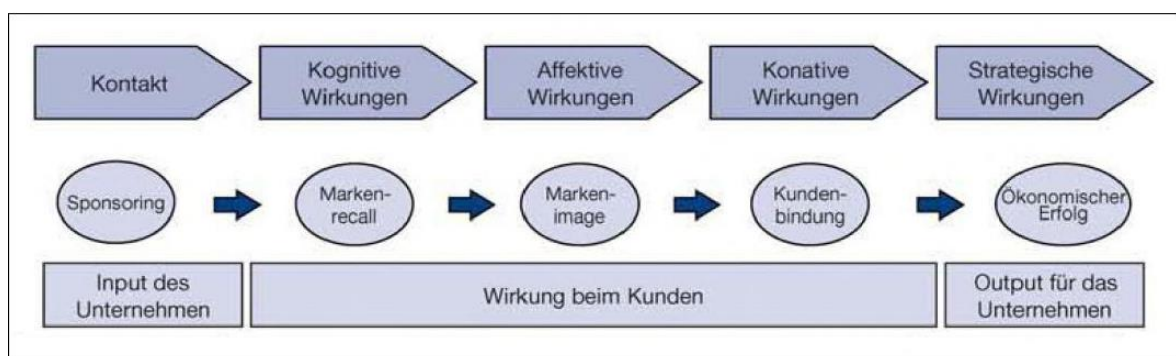


Abbildung 7: Erfolgskette im Sponsoring

(Quelle: Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 50)

#### 4.2. Wirkungspotentiale von Sportsponsoring

Ein großer Vorteil von Sportsponsoring ist die Ansprache des Rezipienten in nichtkommerziellen Situationen, durch die das Sponsoring eine höhere Akzeptanz bzw. geringere Beeinflussungsabwehr in der Bevölkerung erfährt. Im Sport führen Emotionalität und Erlebnisorientiertheit zu einer hohen Aktivierung und damit zu erhöhter Informationsaufnahme und hoher Kontaktqualität. Durch die direkte Interaktion, z.B. auf Sportevents, kann selbst dann eine Werbewirkung gegenüber der Zielgruppe erzielt werden, wenngleich sie über klassische Kommunikationsinstrumente nicht (mehr) erreicht wird. Zugleich besteht eine erhöhte Chance auf einen direkten Imagetransfer von positiven Imageattributen, die mit dem Gesponserten oder dem Sport an sich assoziiert werden, auf den Sponsor. Sportsponsoring bietet eine Vielzahl an kreativ gestaltbaren kommunikativen Nutzungsformen. Kommunikationsbarrieren wie Einschränkungen oder Verbote können

<sup>58</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 49f.

<sup>59</sup> Vgl. Kilian, Markendreiklang, 2014.

umgangen werden. Die starke Medienpräsenz des Sports ermöglicht zudem große Multiplikatoreneffekte bei geringen Kosten, wobei die internationale Beliebtheit des Sports eine weltweite Kommunikation begünstigt.<sup>60</sup>

Die Wahrnehmung der Sponsoringbotschaft ist Grundvoraussetzung für ihre Wirkung. Nur wenn sie registriert wird, kann sie verarbeitet und im Gedächtnis des Rezipienten abgespeichert werden. Dieses wiederum ist essentiell für einen assoziativen Lernerfolg, der durch das gemeinsame Auftreten zweier implizierter Reize bedingt ist, d.h. den konsequent gemeinsamen Auftritt beider Sponsorshippartner.<sup>61</sup> Entscheidende Faktoren für die Blickregistrierung sind vor allem Gestaltung und Positionierung. Positive Einflussfaktoren sind große und prägnante Aufschriften sowie eine Platzierung auf geraden und glatten Flächen in der Nähe der Akteure. Mögliche visuelle Ablenkungen sind zu vermeiden und die Sponsoringobjekte umfassend und einheitlich zu gestalten. Positive Einflussfaktoren auf die Erinnerungswirkung sind lange Einblendungszeiten, hoher Bekanntheitsgrad des Sponsors sowie die Affinität seiner Produkte zum Sport.<sup>62</sup>

#### **4.3. Die Rolle der (sozialen) Medien im Sport sponsoring**

Im Rahmen des Sport sponsorings wird in Bezug auf seine Beteiligten häufig von einem „magischen Dreieck“ gesprochen. Es beschreibt die Beziehungen zwischen Sponsoren und Gesponserten als direkt Beteiligte und den Medien als indirekt Beteiligte, wobei weitere Dienstleister wie z.B. Agenturen zusätzlich als Mittler zwischengeschaltet werden können.<sup>63</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Bagusat/Marwitz, Marketingkommunikation, 2008, S. 10.

<sup>61</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 176ff.

<sup>62</sup> Vgl. Faika, Wirkungsforschung S. 1999, S. 91ff.

<sup>63</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 16f.



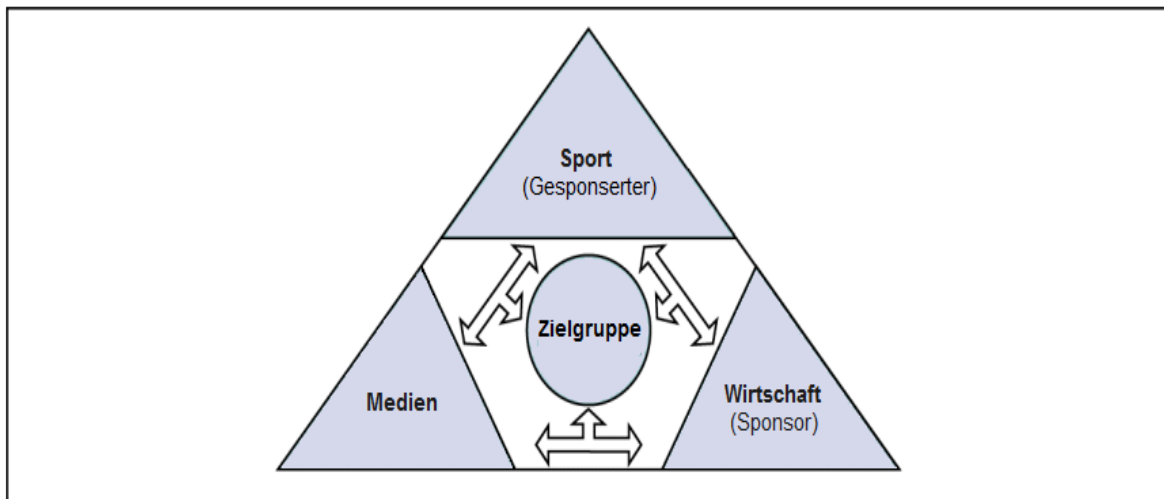


Abbildung 8: „Magisches Dreieck“ der am Sponsoring Beteiligten  
(Eigene Darstellung, Quelle: Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 16)

Die Medien sind indirekt Beteiligte, weil sie keine eigenen Ziele im Sinne von Leistung und Gegenleistung verfolgen sondern sich an größtmöglichen Einschaltquoten orientieren. Der Sport stellt dabei lediglich einen attraktiven Programminhalt dar. Durch die Berichterstattung kommt es allerdings zu einer unfreiwilligen Leistung der Medien, da neben sportbezogenem Content auch die Botschaft des Sponsors zu den Konsumenten transportiert wird. Dabei entsteht ein Multiplikatoreffekt, der von Sponsoren für die eigenen kommunikativen Ziele genutzt werden kann, da im Vergleich zur direkten Ansprache vor Ort die Anzahl erreichter Rezipienten um ein Vielfaches gesteigert werden kann. Medienpräsenz ist deshalb für das Sportsponsoring von zentraler Bedeutung.<sup>64</sup>

Je nach Medium unterscheidet sich der Multiplikatoreffekt in seiner Intensität. Einen großen Mehrwert bietet das Fernsehen über seine hohe Reichweite und visuelle Wahrnehmbarkeit. Ähnliches gilt für Onlinemedien, die zudem eine genaue Zielgruppenansprache und Vernetzung einzelner Maßnahmen ermöglichen. Printmedien und Hörfunk hingegen sind von zweitrangiger Bedeutung.<sup>65</sup>

Die Medienlandschaft unterliegt in den letzten Jahren einem beschleunigten Wandel weg von ausschließlich klassischen Massenmedien hin zum World Wide Web. Im Vergleich zu 2000 (28,6%) nutzten 2010 69,4% der Deutschen das Internet regelmäßig. Einhergehend eröffnen sich durch den technischen Fortschritt neue Chancen der Aktivierung.<sup>66</sup>

<sup>64</sup> Vgl. Bruhn, Unternehmenskommunikation, 2012, S. 816.

<sup>65</sup> Vgl. Will, Reichweite, 2015.

<sup>66</sup> Vgl. Brager, Social Media, 2013, S. 265f.



In der Sportbranche kann das neue Medium nicht nur zur Verkaufsförderung von Marketingrechten genutzt werden, sondern auch für die Imagebildung einzelner Sportler und Vereine über Social Media Kanäle. Soziale Medien sind Online-Plattformen, die der profilbasierten Vernetzung von Benutzern und deren Kontaktaufbau bzw. -pflege, Kommunikation und Kooperation über das Internet dienen. Der Informationsaustausch findet dabei nicht nur verbal, sondern zumeist über multimediale Formate statt (Fotos, Videos, Musik, Spiele). Beispiele für solche sozialen Netzwerke sind u.a. Facebook, YouTube, Twitter oder Instagram. Sie repräsentieren gesellschaftliche Trends, indem ihr Auftritt durch hohe Interaktivität der User gekennzeichnet ist, die sich als Individuum mitteilen und selbstverwirklichen können, wobei sie in ihrer Kommunikation andere Teilnehmer erreichen bzw. Wahrnehmung erfahren. Beispielhaft lesen annähernd 64,5% der Webnutzer Blogs.<sup>67</sup>

Wegen der Möglichkeit zur schnellen und direkten Informationsversorgung sowie großer Reichweiten und hoher Nutzerzahlen ist Werbung über soziale Netzwerke in der Lage, virale Wirkungen zu generieren.<sup>68</sup> Viral bedeutet, dass sich Content, der im Netz veröffentlicht wird, exponentiell in diesem verbreiten kann, indem auf dem Grundprinzip der Mundpropaganda über die Weitergabe der Informationen durch die Rezipienten untereinander (Likes, Klicks oder geteilte Inhalte) in kurzer Zeit eine enorme Menge an Personen erreicht werden kann.<sup>69</sup>

Bekanntheitssteigerung oder Suchmaschinenoptimierung werden vereinfacht. Andererseits bieten die Kommentar- und Bewertungsfunktionen gute Evaluationsmöglichkeiten. Ebenfalls möglich ist die Vernetzung verschiedener Beiträge durch weiterleitende Hyperlinks oder Hashtags (Markierung über Doppelkreuz). Entsprechende Filterfunktionen gewährleisten Übersichtlichkeit, da sie Informationen sortieren und verdichten lassen. Darüber hinaus machen Smartphones die Informationen permanent zugänglich und den User dauerhaft erreichbar. Gleichzeitig resultieren die genannten Aspekte jedoch in einer teilweisen Unkontrollierbarkeit des Publikums, die Sensibilität im Umgang und adäquate Reaktionen erfordern.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Vgl. Brager, Social Media, 2013, S. 265ff.

<sup>68</sup> Vgl. Brager, Social Media, 2013, S. 266ff.

<sup>69</sup> Vgl. Esch/Kollmann, Viral Marketing, o.J.

<sup>70</sup> Vgl. Brager, Social Media, 2013, S. 268ff.

#### 4.4. Nutzungsformen von Sportsponsoring

Aus der Vielfältigkeit von Sportsponsorships ergibt sich eine Vielzahl verschiedener Einzelmaßnahmen, die zur Vermittlung von Kommunikationsbotschaften ergriffen und kombiniert werden können. Dabei determiniert die Wahl von Sportart, Leistungsebene und organisatorischer Einheit (u.a. Einzelsportler, Mannschaften, Verbände, Veranstaltungen) eines Sportsponsoringobjektes die jeweiligen Möglichkeiten zur kommunikativen Verwertung.<sup>71</sup>

Die Präsenz eines Sponsors im Rahmen einer Sportveranstaltung erfolgt insbesondere über Bandenwerbung oder Werbung an Gebäuden sowie die Markierung von Transportmitteln, Programmheften oder Eintrittskarten. Zudem können Side-Events wie Pausenaktionen oder Informationsstände u.a. für Produktpräsentationen oder Gewinnspiele genutzt werden. Daneben kann die Präsenz des Sponsors über die Medien auf den Nachgang bzw. das Vorfeld eines Events ausgeweitet werden, z.B. über die Berichterstattung, Pressekonferenzen oder Direct Mailing. Weitere Nutzungsmöglichkeiten bestehen im Licensing, d.h. der Markierung von Publikationen wie Websites, Mannschaftsfotos oder Autogrammkarten, der Verwendung von Logos sowie in Hospitality-Leistungen in Bezug auf VIP-Tickets, Logen und Catering.<sup>72</sup>

Bei Einzelsportlern und Mannschaften ermöglicht insbesondere die Ausstattung mit Ausrüstungsgegenständen wie Sportbekleidung und -equipment sowie deren Markierung einen gemeinsamen Auftritt. Exemplarisch für direkte Werbung am Athleten ist die Trikotwerbung. Ebenfalls möglich ist die Nutzung von Prädikaten wie "offizieller Ausrüster" oder "offizieller Partner". Darüber hinaus bietet sich die Einbeziehung der Sportler als Testimonial in verschiedene Kanäle der Mediawerbung an sowie ihre Nutzung zur Verkaufsförderung – beispielsweise für den Verkauf von Merchandising-Produkten (Fanartikeln) über PR-Termine wie Autogrammstunden oder in-Store Promotions.<sup>73</sup>

Häufig werden mehrere Leistungen von Sponsor und Gesponsertem miteinander kombiniert und zu Leistungsbündeln, sogenannten „Sponsoring-Paketen“, zusammengefasst.<sup>74</sup> Sponsoringpartnerschaften lassen sich deshalb anhand ihres Leistungsumfangs klassifizieren. Generell gilt: Je exklusiver die Rechte hinter einem Sportsponsorship, desto höher sein Kommunikationspotential, aber desto höher auch sein Preis. Mit steigender Zahl der Sponsoren hingegen sinkt der Preis eines Sportsponsorships

---

<sup>71</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 137.

<sup>72</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 82ff.

<sup>73</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 139ff.

<sup>74</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 140f.

aufgrund mangelnder Alleinstellung. Drei klassische Kooperationsausprägungen sind "Co-Sponsoren" (besitzen beschränkte, nicht exklusive Nutzungsrechte), "Haupt-Sponsoren" (besitzen Dominanz gegenüber Co-Sponsoren) und "Full-Sponsoren" (besitzen das Recht der alleinigen kommunikativen Nutzung).<sup>75</sup>

## 5. Testimonials als Instrument des Sportsponsorings

Im Rahmen von Sportsponsorships stellen Testimonials eine besondere Nutzungsform dar. Als Testimonial bezeichnet man eine Person, die zu Werbezwecken auftritt und als Fürsprecher ein bestimmtes Produkt, eine Marke oder ein Unternehmen empfiehlt, indem sie sich für die Qualität und Nützlichkeit des Angebotes verbürgt. Etymologischer Ursprung des Wortes ist das lateinische „Testimonium“, das etwa „Zeugnis“ oder „Zeugenaussage“ bedeutet.<sup>76</sup>

Bei der Art von Testimonials wird grundlegend zwischen Prominenten bzw. Stars (z.B. Thomas Gottschalk für Haribo), Experten (z.B. Motorrennsportler für Produkte des KFZ-Gewerbes), künstlich geschaffenen Werbefiguren (z.B. Meister Propper) und typischen Verbrauchern (z.B. unbekannte Produktnutzer in der Waschmittelwerbung) unterschieden.<sup>77</sup>

Sportler treten vorwiegend als Star- bzw. Experten-Testimonial auf. Sie verfügen zumeist über hohe öffentliche Bekanntheit und Beliebtheit in der avisierten Zielgruppe, weshalb sie eine hohe Reichweite generieren, dabei die erhöhte Aufmerksamkeit (Awareness) der Rezipienten besitzen und bei ihnen im besten Falle eine Identifikation oder Emotionalisierung mit dem beworbenen Gegenstand auslösen. Je nach beworbenem Gegenstand kann eine Expertenmeinung und -erfahrung von großer Bedeutung und neben reiner physischer Präsenz zielführend sein, insbesondere bei der Werbung für Sportartikel. Das Testimonial hat häufig eine Vorbildfunktion. Sein kommunikativer Einsatz soll die Glaubwürdigkeit von Werbebotschaften und -kampagnen positiv beeinflussen.<sup>78</sup>

Handelt es sich bei der werbenden Person um eine prominente Persönlichkeit, wird diese häufig auch als Celebrity (synonym Endorser oder Presenter) bezeichnet. Hierunter wird Testimonialwerbung im engeren Sinne verstanden.<sup>79</sup> Im Vergleich zur Testimonialwerbung

---

<sup>75</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 81.

<sup>76</sup> Vgl. Bezold, Testimonials, 2013, S. 418.

<sup>77</sup> Vgl. Bezold, Testimonials, 2013, S. 418f.

<sup>78</sup> Vgl. Bezold, Testimonials, 2013, S. 418f.

<sup>79</sup> Vgl. Bezold, Testimonials, 2013, S. 418.

mit Unbekannten (No-Names) empfinden 47% der Bundesbürger die Testimonialwerbung mit Celebrities interessanter, auffälliger und bedeutender. Gegenüber einem durchschnittlichen Einfluss von Werbemaßnahmen bei 19% lässt sich über die Integration von Prominenten ein Einflusswert von 40% erzielen. Auch erzielte Erinnerungswerte im Sinne von Recall und Recognition fallen bei Werbespots mit Stars mit 67% deutlich höher aus als bei Werbespots ohne den Einsatz eines Testimonials (50%). Demnach eignen sich Celebrities ideal als Verstärker zur Unterstützung der Kommunikationspolitik, zum Auf- und Ausbau der Marken- bzw. Unternehmensbekanntheit oder zur Imageprofilierung und sind besonders gut für Werbekampagnen und Produkteinführungen geeignet.

Die zunehmende Bedeutung von bekannten Testimonials äußert sich beispielsweise im Anteil der mit ihnen besetzten TV-Werbespots. Betrug diese Quote 1993 noch 3%, so hat sich der Wert bis 2010 auf 16% gesteigert. Für Marketingentscheider stellen aktive Sportler mit 74% die am häufigsten eingesetzten Celebrities dar. Schauspieler liegen vergleichsweise bei 46%. Auch ehemalige Sportler besitzen mit 41% noch hohe Relevanz bei der Berücksichtigung. Während die Attraktivität von aktiven Sportler auf ihre Aktualität und das große mediale Interesse an ihrer Person zurückzuführen ist, besitzen ehemalige Sportler den Vorteil, dass ihre sportliche Karriere beendet und ihre Leistung damit abgespeichert ist bzw. sie nicht mehr durch sportalltägliche Misserfolge beeinträchtigt werden kann.<sup>80</sup>

Je nach Intensität, mit der ein Testimonial in die jeweiligen Werbemaßnahmen eingebunden ist, können im Wesentlichen vier Stufen differenziert werden. Die erste Stufe ist die reine Kontingenz. Hierbei gehört das Testimonial nicht zum Nutzerkreis oder gibt eine Empfehlung ab sondern fungiert lediglich dekoratives, graphisches Element (Bild). Die zweite Stufe ist die Pseudokontingenz, bei der es durch einen bloßen sinnfälligen Bezug zwischen Testimonial und Werbeinhalt beim Rezipienten zusätzlich zu Assoziationen der Zusammengehörigkeit kommt. Die dritte Stufe bildet das explizite Argument, mit dem das Testimonial direkt auf die Vorzüge des beworbenen Gegenstandes hinweist und darüber hinaus seine Empfehlung begründet (Reason-Why). Die vierte Stufe ist die Darstellung einer fiktiven Konsumsituation, in der das Testimonial das beworbene Produkt selbst verwendet und über seine Präsenz und persönliche Nutzungserfahrung suggeriert, selbst zum zufriedenen Nutzerkreis zu gehören. Häufig werden die dritte und vierte Stufe integriert verwendet.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Vgl. Bezold, Testimonials, 2013, S. 420.

<sup>81</sup> Vgl. Bezold, Testimonials, 2013, S. 419.

## 5.1. Managementprozess von Sport-Testimonials

Testimonials resultieren nicht automatisch in einer Bekanntheitserhöhung oder Imageprofilierung. Hierzu muss die Partnerschaft für den Rezipienten bestmöglich erlebbar sein.<sup>82</sup> Für den erfolgreichen Einsatz eines bekannten Sportlers innerhalb einer Testimonialkampagne bedarf es deshalb in erster Linie eines professionellen Testimonialmanagements. Ein systematischer Planungs- und Entscheidungsprozess bildet die Grundlage für die Umsetzung und Kontrolle sämtlicher Einzelmaßnahmen und unterstützt deren zielgerichtete Koordination.<sup>83</sup>

Ausgangspunkt der Planung ist die Betrachtung der gegenwärtigen Marktsituation bzw. die Prognose zukünftiger Entwicklungen anhand eines spezifisch auf Celebrity-Marketing angewandten Analyseverfahrens (z.B. SWOT-Analyse, Umweltanalyse, Konkurrenzanalyse). Ebenfalls bietet sich die Auswertung bisheriger Testimonialengagements an, sofern vorhanden.<sup>84</sup>

Gegenstand der Planung ist die Festlegung von Zielen, Zielgruppen und kommunikativem Bezugspunkt einer jeweiligen Testimonialkampagne sowie die Ausarbeitung einer angepassten Strategie. Aufbauend müssen Budgets kalkuliert und konkrete Testimonials samt Art und Umfang zugehöriger Leistungen ausgewählt bzw. definiert werden, bevor eine kommunikative Verwertung über entwickelte Einzelmaßnahmen stattfinden kann.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Nufer, Event-Marketing, 2002, S. 187.

<sup>83</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 45.

<sup>84</sup> Vgl. Bagusat, Grundlagen, S. 55f.

<sup>85</sup> Vgl. Bagusat, Grundlagen, S. 56.

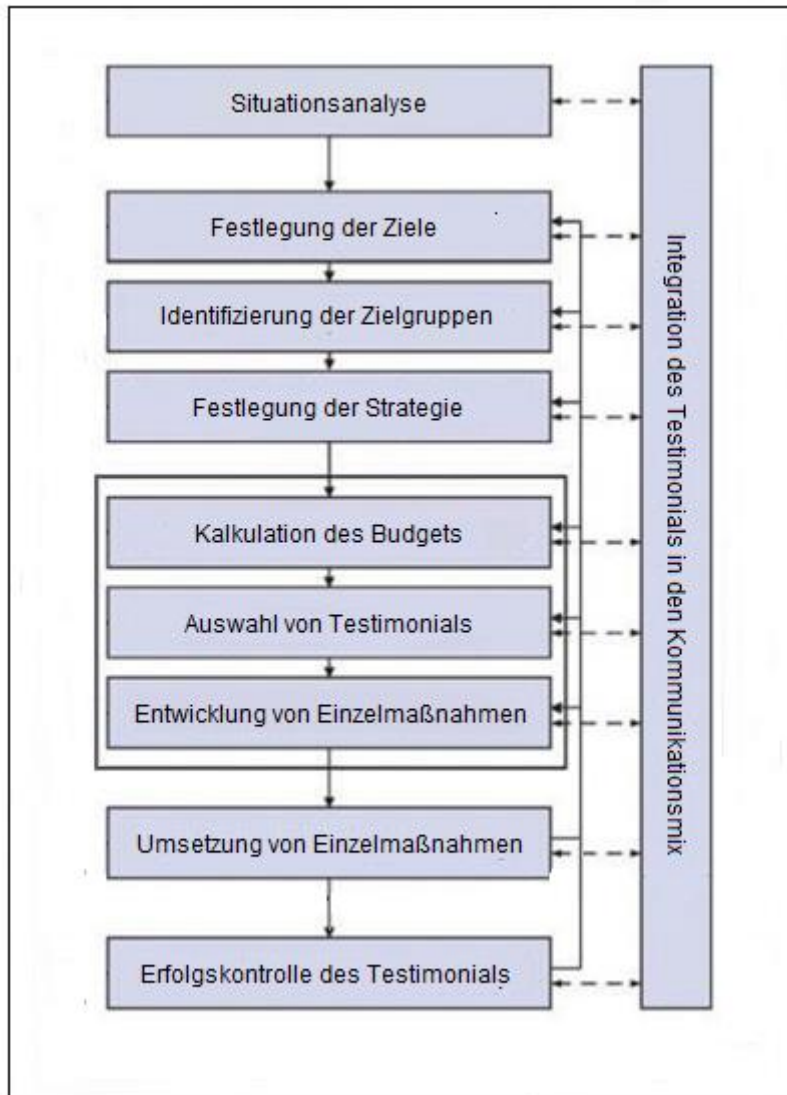


Abbildung 9: Managementprozess von Testimonials aus Unternehmenssicht  
(Eigene Darstellung, Quelle: Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 46)

#### 5.1.1. Festlegung von Zielen, Zielgruppen und kommunikativem Bezugspunkt

Im Rahmen der Planung muss zunächst der kommunikative Bezugspunkt des Testimonialeinsatzes festgelegt werden, d.h. es muss entschieden werden, ob das Unternehmen als Ganzes oder einzelne Marken bzw. spezielle Produkte aus seinem Portfolio beworben werden sollen. Auch Kombinationen sind möglich, jedoch separat zu planen.<sup>86</sup>

<sup>86</sup> Vgl. Bagusat, Grundlagen, S. 56f.

Die Ziele aus dem Einsatz eines gesponserten Sportlers als Testimonial müssen aus den allgemeinen, übergeordneten Zielen abgeleitet und nach Inhalt, Ausmaß und zeitlichem Bezug für die einzelne Kooperation konkretisiert werden.<sup>87</sup>

Parallel ist die durch die Testimonialaktivitäten avisierte Zielgruppe abzugrenzen. Aus Unternehmenssicht ergibt sich eine Vielzahl potentieller Zielgruppen. Zu diesen gehören vorhandene und potentielle Kunden bzw. Mitarbeiter, Lieferanten, Investoren, Absatzhelfer oder -mittler sowie die breite Öffentlichkeit und Multiplikatoren wie z.B. Medienvertreter. Eine genaue Charakterisierung der relevanten Zielgruppe anhand von differenzierten Merkmalen ermöglicht ihre spezifische, bedarfsorientierte Ansprache. Zur Segmentierung werden vor allem demografische Kriterien (u.a. Geschlecht, Alter, Familienstand, Wohnort), sozioökonomische Kriterien (u.a. Einkommen, Beruf, Bildung), psychologische Kriterien (u.a. Einstellungen, Motive) sowie Verhaltenskriterien (u.a. Markenwahl, Kaufintensitäten, Mediennutzung) herangezogen.<sup>88</sup> Für Testimonialkampagnen aus dem Sport ergibt sich die erreichbare Zielgruppe aus einer gemeinsamen Schnittmenge zwischen sponserndem Unternehmen und gesponsertem Sportler.<sup>89</sup>

### 5.1.2. Festlegung der Strategie

Aufbauend auf den Ergebnissen von Situationsanalyse und Zielsystem ist eine zu verfolgende Testimonialstrategie festzulegen. Diese umfasst bewusst und verbindlich gesetzte Schwerpunkte in den Testimonialaktivitäten des Unternehmens auf einen längeren Zeitraum. Damit strukturiert und bestimmt sie spätere Einzelmaßnahmen.<sup>90</sup>

Besondere Relevanz bei Testimonialkampagnen mit Sportlern besitzen zum einen die Bekanntmachungs- und zum anderen die Profilierungsstrategie. Bei der Bekanntmachungsstrategie stehen Bekanntheitsgrad und Wissenswerte des Unternehmens im Vordergrund. Hierbei bilden Name und Logo des Unternehmens die Kernbotschaft. Wesentlicher Ansatz ist ein Wissenstransfer, weshalb vor allem Reichweite und Kontaktkosten die Wahl des Testimonials determinieren. Bei der Profilierungsstrategie liegt der Schwerpunkt auf Aufbau, Pflege oder Korrektur des Unternehmensimages. Die Kernbotschaft bilden sportspezifische Imagedimensionen. Zentraler Ansatz ist ein

---

<sup>87</sup> Vgl. Bagusat, Grundlagen, S. 58f.

<sup>88</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 54.

<sup>89</sup> Vgl. Bagusat, Grundlagen, S. 57f.

<sup>90</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 55ff.

angestrebter Imagetransfer, weshalb insbesondere die Imageaffinität bei der Auswahl des Testimonials berücksichtigt wird.<sup>91</sup>

Im Rahmen der strategischen Ausrichtung von Testimonialkampagnen ist zu berücksichtigen, dass eine nachhaltige Bekanntheitssteigerung oder Imageveränderung nur über längerfristige Engagements möglich ist. Einmalige oder kurzfristige Maßnahmen führen lediglich zu vorübergehenden Effekten, die nicht andauern. Zielführend ist nur eine dauerhafte und lückenlose Präsenz des sponsernden Unternehmens im Umfeld des gesponserten Sportlers.<sup>92</sup>

### 5.1.3. Festlegung des Budgets

Die Budgetierung eines Testimonialengagements umfasst zum einen die Höhe des zugeteilten Budgets und zum anderen dessen Allokation, d.h. die sachliche und zeitliche Zuweisung. Zu den grundlegenden Budgetbestandteilen zählen die Budgets für Rechteeinkauf, Management und integrierte Nutzung.<sup>93</sup>

Die letztliche Höhe des Budgets für den Testimonial-Einsatz eines Sportlers wird vor allem von der Höhe des Gesamtkommunikationsbudgets bzw. der allgemeinen finanziellen Situation des Unternehmens bestimmt und anhand seiner Sportsponsoring- bzw. Testimonialziele ausgerichtet. Die Festlegung des Budgets kann absolut oder relativ erfolgen, d.h. durch konkrete Budgetvorgaben oder als prozentualer Anteil des Gesamtbudgets. Weitere Ansätze sind etwa die Orientierung an den Aufwendungen der Wettbewerber oder Erfahrungen aus bisherigen Testimonialengagements.<sup>94</sup>

Die Allokation eines jeweiligen Budgets ist grundsätzlich abhängig von einer weiteren Entscheidung im Rahmen der Testimonialstrategie. Es ist festzulegen, ob eine Konzentration oder Streuung des Budgets erfolgen soll. Konzentration meint einen singulären werbenden Sportler. Streuung im Sinne eines Testimonialmixes meint die Verteilung der Markenkommunikation auf mehrere Testimonials innerhalb einer Sportart oder verschiedene Sportarten, wobei Schwerpunkte gesetzt werden können.<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Bagusat, Grundlagen, S. 60f.

<sup>92</sup> Vgl. Bagusat, Grundlagen, S. 49.

<sup>93</sup> Vgl. Bagusat, Grundlagen, S. 59.

<sup>94</sup> Vgl. Bagusat, Grundlagen, S. 59f.

<sup>95</sup> Vgl. Bagusat, Grundlagen, S. 60.



#### 5.1.4. Auswahlkriterien von Sport-Testimonials

Als Sport-Testimonial können zum einen gesponserte Einzelsportler fungieren, zum anderen können sie auch aus einem Mannschaftssponsoring bezogen werden.<sup>96</sup> Zur Grobauswahl können die genannten Faktoren Sportart, Leistungsebene oder organisatorische Einheit herangezogen werden. Die Sportart sollte die Zielgruppe des Sponsors ansprechen bzw. für sie einen besonderen Stellenwert besitzen. Vor dem Hintergrund eines Imagetransfers ist vor allem die Charakteristik der Sportart von besonderer Bedeutung, d.h. die mit ihr verbundenen Imageattribute. Auch die Reichweite der Sportart im Sinne von medialer Präsenz und Zuschauerzahlen ist von großer Relevanz. Im Zusammenhang mit der Sichtbarkeit seiner Werbebotschaften bildet sie ein zentrales Kriterium für Unternehmen. Insbesondere der Spitzensport bietet dabei eine geeignete Plattform, da er vergleichsweise ein höheres Maß an Aufmerksamkeit besitzt. Gleichmaßen ist er jedoch mit höheren Kosten verbunden.<sup>97</sup>

Zur Feinauswahl sind neben medialer Präsenz, Bekanntheit und Beliebtheit vor allem Aspekte wie Zielgruppenübereinstimmung, Produkt- bzw. Dienstleistungsbezug und Kooperationsbereitschaft sowie Professionalität eines potentiellen Testimonials relevant. Ebenfalls berücksichtigt werden aktueller oder ehemaliger sportlicher Erfolg, andauernde oder ehemalige Werbepartnerschaften mit anderen Marken sowie insgesamt verbundene Risiken. In Bezug auf die Durchführbarkeit beeinflusst auch der organisatorische Rahmen die Entscheidung, d.h. finanzielle bzw. technische Möglichkeiten, die vorhandene Infrastruktur sowie weiterhin anfallende Kosten.<sup>98</sup>

Die Relevanz einzelner Entscheidungskriterien kann individuell gewichtet werden. Zentrales Entscheidungskriterium ist jedoch zumeist die Frage nach dem „Fit“. Der Fit beschreibt die Affinität zwischen Testimonial und beworbener Marke, d.h. wie passgenau oder kompatibel ihre beiden bisherigen Identitäten aus Sicht der Rezipienten sind. Ist der Fit zu gering, erfährt der Rezipient zu viele erstmalige Reize für eine wirksame Imageveränderung. Ist der Fit zu hoch, fühlt sich der Rezipient lediglich in seinem bisherigen Bild bestätigt, was zu einer Intensivierung des bereits bestehenden Images führt. Optimal ist demnach ein Fit, der weder zu gering noch zu hoch ist. Bei einem mittleren Fit sind optimale Bedingungen für einen Imagetransfer gegeben, sodass eine größtmögliche Kommunikationswirkung erzielt werden kann.<sup>99</sup>

---

96 Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 14.

97 Vgl. Ahlert/Vogel/Woisetschläger, Best Practices, S. 311ff.

98 Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 61f.

99 Vgl. Burmann/Recke, Repositionierungsintensität, 2009, S. 317.

### 5.1.5. Umsetzung und Integration von Testimonialkampagnen

Nach Auswahl eines geeigneten Testimonials gilt es die jeweiligen Leistungen der Beteiligten nach Art und Umfang festzulegen und die getroffenen Vereinbarungen der Zusammenarbeit in Bezug auf beiderseitige Rechte und Pflichten schriftlich in einem detaillierten Vertrag zu fixieren.<sup>100</sup> Für Sportartikelhersteller sind insbesondere Werbe- und Ausrüsterverträge relevant.<sup>101</sup>

Nachdem auf dieser Grundlage Einzelmaßnahmen zur kommunikativen Aktivierung des Testimonials formuliert worden sind, beginnt die Realisierung des Planungsprozesses. Dabei steigt und fällt der Erfolg jeder noch so gut geplanten Konzeption mit der Qualität ihrer tatsächlichen Umsetzung. Das werbetreibende Unternehmen muss eine „Make-or-buy“-Entscheidung treffen. Die Durchführung einzelner Maßnahmen kann entweder unternehmensintern oder über den Einsatz eines externen Dienstleisters, d.h. die Beauftragung einer Agentur, stattfinden. Diese kann zudem als Berater fungieren.<sup>102</sup>

Eine anschließende Erfolgskontrolle bewertet die kommunikative Wirkung entsprechender Maßnahmen sowie eine Kosten-Nutzen-Relation. Darüber hinaus soll sie Rückschlüsse auf mögliche Fehler geben und helfen, künftige Planungs- und Umsetzungsprozesse zu optimieren (vgl. Erfolgskontrolle im Sportsponsoring).<sup>103</sup>

Übergreifend bedarf es zudem einer optimal abgestimmten Kommunikation nach den genannten Aspekten Inhalt, Gestaltung und Zeit. In Zusammenarbeit mit Testimonials muss die Integration sowohl intern als auch extern erfolgen. Die interne Integration umfasst eine interinstrumentelle und eine intrainstrumentelle Ebene. Interinstrumentelle Integration bedeutet, den Einsatz des Testimonials mit anderen Kommunikationsinstrumenten zu koordinieren. Intrainstrumentelle Integration hingegen meint, die einzelnen Maßnahmen innerhalb der Testimonialkampagne aufeinander abzustimmen. Im Zusammenhang mit längerfristigen Partnerschaften ist zudem eine externe Integration vorzunehmen, d.h. dass Unternehmen und Testimonial nicht nur kooperieren, sondern sich viel mehr gemeinsam koordinieren müssen.<sup>104</sup>

---

<sup>100</sup> Vgl. Bagusat, Grundlagen, S. 62f.

<sup>101</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 144f.

<sup>102</sup> Vgl. Bagusat, Grundlagen, S. 64ff.

<sup>103</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 67f.

<sup>104</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 34ff.

## 5.2. Erfolgs- und Risikofaktoren von Sport-Testimonials

Zusammenfassend bedarf es für eine erfolgreiche Testimonialkampagne in erster Linie eines professionellen Managements mit sensibler Planung. Zwei zentrale Anforderungen an die Beziehung sind Glaubwürdigkeit und Ehrlichkeit. Wichtige Faktoren, die diese beeinflussen sind ein langfristiger Orientierungsrahmen und Kontinuität des Engagements sowie Imagekompatibilität beider Kooperationspartner samt einer umfassenden Vernetzung in allen Bereichen. Weitere Voraussetzungen sind zudem hohe Bekanntheit und Sympathie des Testimonials in der avisierten Zielgruppe, seine Aktualität im Sinne konstanter Medienpräsenz sowie kommunikative Einsatzmöglichkeiten. Sportlicher Erfolg stellt hierbei einen positiven Einflussfaktor dar.<sup>105</sup>

Dennoch bestehen im Sponsoring von Sportlern und ihrem Einsatz als Testimonial potentielle Risiken, die es zu berücksichtigen gilt. Zentrale Aspekte sind hierbei vor allem sportliche Leistungsabnahme und Verletzungspausen oder unvorteilhaftes Verhalten wie Verstöße gegen gesellschaftliche oder sportliche Normen bis hin zu Skandalen, die einen negativen Imagetransfer zur Folge haben. Diese Aspekte sind jedoch nicht planbar. Eine weitere Gefahr stellen Multitestimonials dar, sofern eine prominente Person gleichzeitig für mehrere Marken wirbt. Die mangelnde Exklusivität führt zu einem Verlust an Glaubwürdigkeit im Hinblick auf die Identifikation mit dem beworbenen Produkt („Wear-Out-Effekt“). Dieses kann auch aus Abnutzungserscheinungen und der nachhaltigen Wirkung vorheriger Werbepartnerschaften resultieren. Darüber hinaus können sogenannte „Vampireffekte“ entstehen, die eine Ablenkung von der eigentlichen Werbebotschaft durch einen Reiz mit höherem Aufmerksamkeitswert darstellen. Beispielfhaft kann der beworbene Gegenstand neben dem Starfaktor des Testimonials in den Hintergrund rücken. Demnach gilt zur erfolgreichen Werbewirkung die Marke in den Vordergrund zu stellen und nicht die Persönlichkeit, die sie bewirbt.<sup>106</sup>

## 6. „Forever Faster“ - Pumas marketingstrategische Neuausrichtung

Nachdem Puma seit 2012 erneut einen Rückgang seiner Umsätze zu verzeichnen hatte und damit keinen Anschluss an vorherige Erfolgstendenzen fand, wurde mit dem Norweger Björn Gulden im Juli 2013 ein neuer Vorstandsvorsitzender berufen. Der ehemalige Fußballprofi des 1. FC Nürnberg, der in seiner Laufbahn als Manager zuvor Geschäftsführer

---

<sup>105</sup> Vgl. Bezold, Testimonials, 2013, S. 421.

<sup>106</sup> Vgl. Bezold, Testimonials, 2013, S. 422f.

bei Schuhhändler Deichmann und Modeschmuckhersteller Pandora war, sollte den Sportartikelhersteller zur endgültigen Überwindung seiner wirtschaftlichen Krise führen.<sup>107</sup>

Im Rahmen eines dafür notwendigen Restrukturierungs- und Transformationsprogramms entwickelten Gulden und sein Team zum Jahr 2014 ein übergeordnetes und global ausgerichtetes Marketingkonzept zur Neupositionierung von Pumas Markenverständnis, in dessen Zentrum die Vision steht, die schnellste Sportmarke der Welt zu werden. Unter dem Slogan „Forever Faster“, der Ausdruck der klaren Zielformulierung ist und als neues internes und externes Unternehmensleitbild dienen soll, startete Puma die umfangreichste und kostenintensivste Werbekampagne der Unternehmensgeschichte. „Forever“ bezieht sich auf die langjährige Historie und Tradition von Puma als Sportartikelhersteller, steht jedoch gleichermaßen für beständige Innovationen. „Faster“ bezieht sich vor allem darauf, die schnellsten Produkte für die schnellsten Sportler zu entwickeln. Gleichzeitig soll der Ausspruch positive Emotionen wie Spannung und Spaß hervorrufen. Intern soll sich das Leitprinzip vor allem im Sinne von schnellen Reaktion auf Verbrauchertrends äußern und die frühzeitige Entwicklung neuer Innovationen fördern.<sup>108</sup>

Strategisch will Puma im Rahmen von „Forever Faster“ in erster Linie seine Position als Sportmarke stärken. Erst entlang dieser Priorisierung sollen die Pole Performance und Lifestyle unter dem einheitlichen Motto besser zusammengeführt werden. Zuletzt waren sie stark separiert und verfolgten eigene Philosophien, was dem Gesamtauftritt als Marke schadete und Puma an Begehrlichkeit einbüßen ließ.<sup>109</sup> Jedes Produkt soll demnach zwingend aus dem Sport kommen und zuerst im angewandten Sportbetrieb funktionieren, sodass Funktionalität und Qualität auf andere Geschäftsbereiche der Marke reflektieren.<sup>110</sup>

Zum Zweck der Bearbeitungsintensität stellte Puma seine Aktivitäten in den nicht lukrativen Geschäftsbereichen Segeln und Rugby ein und konzentriert sich zukünftig auf wenige ausgewählte Kernsportkategorien (Fußball, Running & Training, Golf, Motorsport). Überdies bestehen weitere Maßnahmen zu Kosteneinsparungen im operativen Geschäft (z.B. Filial- und Lagerschließungen), die den erhöhten Marketingaufwendungen entgegenwirken.<sup>111</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. Hage/Werle, Puma-Chef, 2013.

<sup>108</sup> Vgl. App, Marken-Update, 2013.

<sup>109</sup> Vgl. App, Marken-Update, 2013.

<sup>110</sup> Vgl. Heise/Steinkirchner, Björn Gulden, 2014.

<sup>111</sup> Vgl. Steinkirchner, Paradox, 2014.

Um als Marke relevant zu bleiben, will Puma sich bei der Gestaltung neuer Produkte an internationale Trends im Sportmarkt halten (z.B. leichte Laufschuhe), sie dabei allerdings mit markenspezifischen Besonderheiten ausstatten und sich primär über seine Athleten von der Konkurrenz differenzieren.<sup>112</sup> Zugleich sollen Produkte und Testimonials eine Identifikation mit den neuen Unternehmenswerten „brave“ (mutig), „determined“ (entschlossen), „confident“ (zuversichtlich) und „joyful“ (freudig) schaffen.<sup>113</sup>

Zusammenfassend verfolgt Puma mit der „Forever Faster“-Kampagne eine Imageprofilierungsstrategie. Den kommunikativen Bezugspunkt stellen sowohl das gesamte Unternehmen mit seiner Hauptmarke Puma als auch spezielle Produkte dar, die parallel von den mehreren Testimonials beworben werden. Dabei findet eine Streuung des Budgets auf verschiedene Sportarten mit je mehreren Sportlern, Mannschaften oder Ehemaligen statt, wobei der Fokus auf bestimmten Markenbotschaftern liegt.

### **6.1. Notwendigkeit weiterer Testimonials für „Forever Faster“**

Im Sport ist die Nutzenerwartung der Kunden durch Subjektivität und hohe Variabilität gekennzeichnet. Daraus resultiert eine hohe Nachfragelastizität, d.h. bereits kleine Änderungen in Bezug auf Preis und Qualität können zu einem Angebots- bzw. Anbieterwechsel führen. Zusätzlich streben Konsumenten bewusst nach Abwechslung und immer neuen, stärkeren Reizen – selbst wenn sie mit einem wahrgenommen Angebot zufrieden waren (Variety Seeking Behavior). Als Folge ist der Sportmarkt geprägt von stetiger Innovationsgetriebenheit, die sich in zunehmender Bedeutung von Marktforschung, Qualitätsmanagement und Öffentlichkeitsarbeit äußert. Es gilt, Alleinstellungsmerkmale zu schaffen und Leistungen mit einem attraktiven Rahmen und Zusatznutzen auszustatten.<sup>114</sup>

Bei Wettkämpfen in Sportstadien konkurrieren zudem nicht nur die teilnehmenden Sportler selbst sondern gleichermaßen auch die sie ausrüstenden Sportartikelhersteller. Dabei werden in sämtlichen Disziplinen inoffizielle Ausrüsterranglisten geführt und beispielsweise ausgewertet, wie viele Tore bei einem Fußballturnier mit den Fußballschuhen welches Herstellers erzielt wurden, denn die Leistung der Athleten überträgt sich assoziativ auf die Leistungsfähigkeit ihrer verwendeten Produkte und kann in Folge als vertrauenswürdiges, unter Anwendung bewiesenes Verkaufsargument genutzt werden.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. Heise/Steinkirchner, Björn Gulden, 2014.

<sup>113</sup> Vgl. Stedman/Fields/Silverman, Rihanna, 2014.

<sup>114</sup> Vgl. Schubert, Besonderheiten, 2008, S. 93ff.

<sup>115</sup> Vgl. Riedmüller, Sportartikel, 2008, S. 415.

Für die Nachfrage nach Sportprodukten ergeben sich demnach branchenspezifische Besonderheiten mit bedeutender Marketingrelevanz. Insbesondere für die Sportartikelindustrie stellen Konkurrenzkampf und die hohe Emotionalität und Substituierbarkeit der Marken und Produkte eine Herausforderung dar, die in großem Maße mit der Leistung und dem Image werbetragender Sportstars korreliert. In Anbetracht dessen ist das Sponsoring von Mannschaften und Athleten für sportspezifische Ausrüster wie Puma eine geeignete und glaubwürdige Plattform, da es dem wesentlichen Unternehmenszweck entspricht und eine Kooperation sich durch hohe Produktaffinität begründet.<sup>116</sup>

Um erste Ergebnisse der „Forever Faster“-Kampagne herauszustellen, kann Pumas Umsatzentwicklung nach deren Einführung herangezogen werden, d.h. von 2014 zu 2015. Im Sinne der Repräsentativität ist berücksichtigen, dass es der Maßnahmen Zeit bedarf, ihre Wirksamkeit nachhaltig zu entfalten und getätigte Investitionen den Ertrag vorerst verringern.<sup>117</sup>

Im Vergleich zu 2014 konnte Puma seine Erlöse 2015 um 0,42 Mrd. € steigern, was einem Wachstum von +14,14% entspricht. Das damit erzielte Ergebnis lag mit 3,39 Mrd. € noch über dem bisherigen Rekordumsatz von 3,21 Mrd. € aus dem Jahr 2012. Entsprechend sind die bisherigen Rückwirkungen der marketingstrategischen Neuausrichtung als positiv zu bewerten. Dennoch wird dieses Resultat durch gleichermaßen große Erfolge der unmittelbaren Wettbewerber relativiert. Adidas beispielsweise verzeichnete mit 16,92 Mrd. € (2015) gegenüber 14,53€ (2014) ebenfalls den bislang höchsten Umsatz der Unternehmensgeschichte und konnte mit 2,39 Mrd. € bzw. +16,49% sowohl absolut als auch relativ stärker zunehmen als Puma.<sup>118</sup>

---

<sup>116</sup> Vgl. Riedmüller, Sportartikelhersteller, 2008 S. 416ff.

<sup>117</sup> Vgl. Hegmann, Puma Frauen, 2016.

<sup>118</sup> Vgl. Statista, Adidas Puma, 2016.

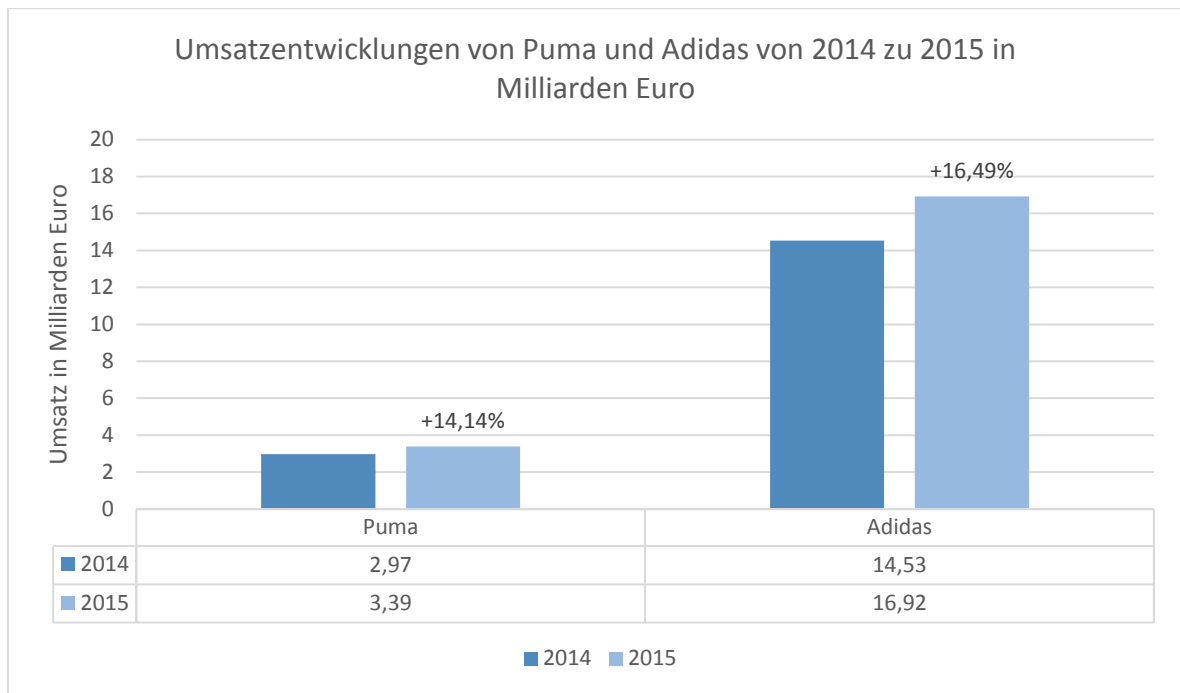


Abbildung 10: Umsatzentwicklungen von Puma und Adidas  
(Eigene Darstellung, Quelle: Statista, Adidas Puma, 2016)

Eine ähnliche Diskrepanz ergibt sich im Benchmark zu US-Hersteller Nike, der seinen Umsatz von 27,8 Mrd. \$ (2014) auf 30,6 Mrd. \$ (2015) ausbauen konnte.<sup>119</sup> Das Verhältnis der Marktanteile zwischen den drei Marken kann mitunter auf die Anzahl der jeweils von ihr ausgerüsteten Athleten zurückgeführt werden und beispielhaft durch einen Konkurrenzvergleich anhand der Verteilung der in den Topligen Europas getragenen Fußballschuhmodelle dargestellt werden – insbesondere unter Berücksichtigung, dass der Verkauf von Footwear Pumas Hauptabsatzpunkt bildet. Zur Veranschaulichung von Pumas diesbezüglichem Rückstand kann exemplarisch die erste deutsche Fußballbundesliga herangezogen werden. Zu Beginn der Saison 2014/2015 trugen mit 518 von 524 Bundesligaspielern 98,8% Schuhe von Nike, Adidas oder Puma. Pumas Anteil betrug mit 26 gespielten Schuhpaaren jedoch lediglich 5% der gesamten ersten Liga, weshalb die Marke gegenüber der Dominanz von Nike mit 49% (257 Spieler) und Adidas mit 45% (235 Spieler) geringe Aufmerksamkeitswerte generiert.<sup>120</sup>

Zentraler Aspekt der Schuhmodelle ist, dass sie über zunehmend extravaganzere Farbgebung und auffälliges Design eine besondere Sichtbarkeit auf dem Spielfeld (On-Pitch Visibility) erzeugen. Insbesondere Signalfarben werden von den Zuschauern samt

<sup>119</sup> Vgl. Statista, Nike, 2016.

<sup>120</sup> Vgl. O.V., Fußballschuhe, 2014.

platziertes Logo wahrgenommen. Dieses gilt vor allem für die Übertragung und primär für Nahaufnahmen.<sup>121</sup> Bezogen auf den gesamten verfügbaren Spielerpool besitzt Nike die zehnfache bzw. Adidas die neunfache potentielle Sichtbarkeit im Vergleich zu Puma.<sup>122</sup> Zielführend ist jedoch die Menge der tatsächlich im Spielbetrieb präsenten und damit wahrnehmbaren Schuhe, die es zu maximieren gilt.<sup>123</sup>

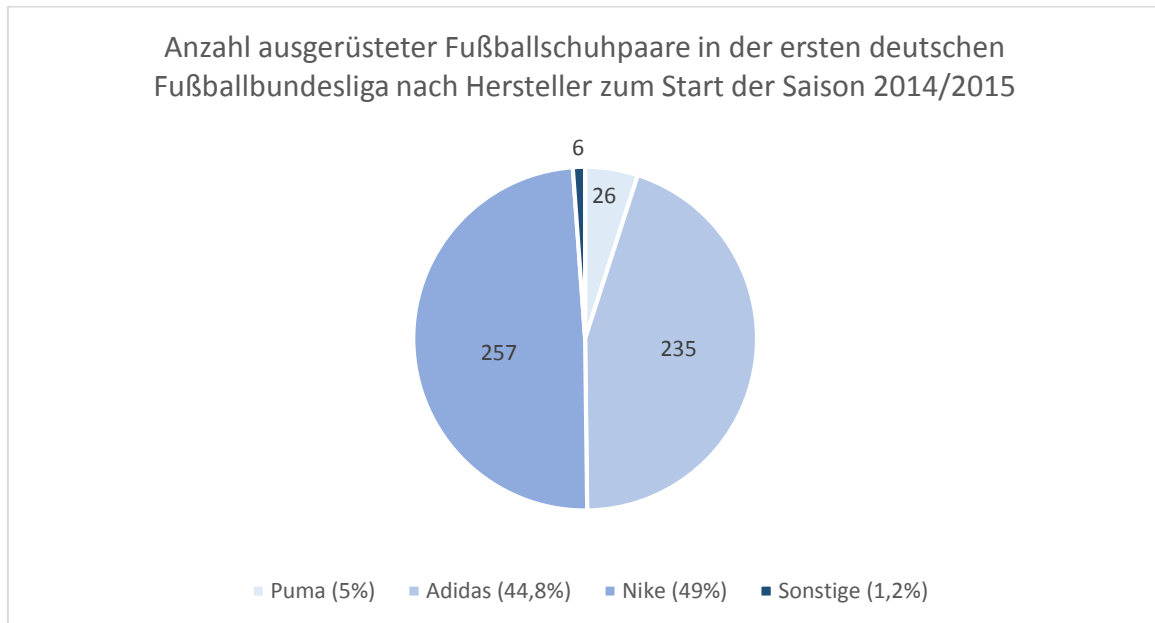


Abbildung 11: Fußballschuhausrüster in der deutschen Fußballbundesliga  
(Eigene Darstellung, Quelle: O.V., Fußballschuhe, 2014)

Im Hinblick auf eine weitere Markenexpansion ist es für Puma demnach nicht ausreichend, den Markt allein über bereits bestehende Sportsponsorships zu bearbeiten. Vielmehr erscheint es notwendig, das insgesamt verfügbare Kommunikationspotential größtmöglich zu gestalten, respektive zu erweitern. Zu diesem Zweck gilt es, über zusätzliche Ausrüster- und Werbeverträge, weitere, schematisch in das Marketingkonzept passende und leistungsstarke Athleten mit hoher Medienpräsenz für die Marke zu gewinnen, die mit Performance- und Lifestyle-Produkten ausgestattet und anschließend als Testimonial in die „Forever-Faster“-Kampagne integriert werden können.

Da der Fußball in Deutschland die Sportart mit der höchsten Medienpräsenz darstellt und ihm Pumas größte Konzentration gilt, bietet sich an, potentielle Testimonials aus diesem

<sup>121</sup> Vgl. Schmelter, Adidas Nike, 2013.

<sup>122</sup> Vgl. O.V., Fußballschuhe, 2014.

<sup>123</sup> Vgl. Schmelter, Adidas Nike, 2013.



Bereich zu erschließen. In einer Umfrage aus dem Jahr 2012 gaben 73% der sportinteressierten deutschen Fernsehzuschauer an, gerne Fußball im TV zu sehen. Damit interessieren sich ca. doppelt so viele der Befragten für Fußball als für die zweit- und drittplatzierten Sportarten Boxen und Skisport.<sup>124</sup>

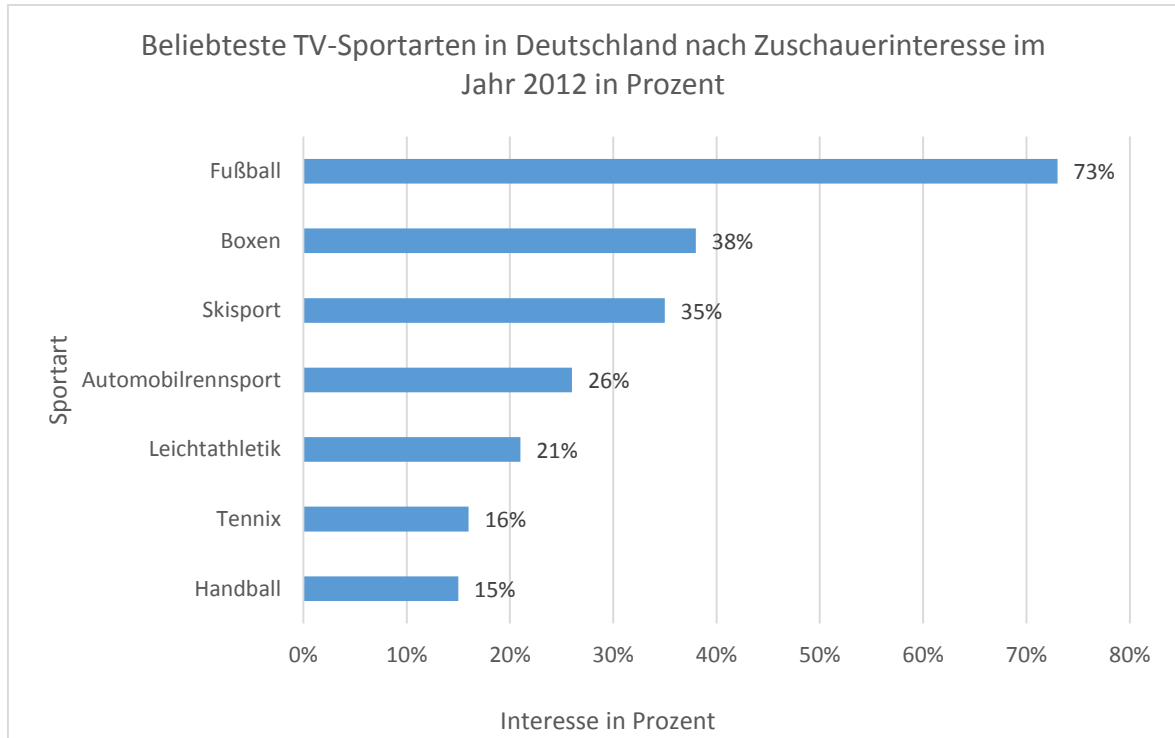


Abbildung 12: Beliebtheit der TV-Sportarten in Deutschland  
(Eigene Darstellung, Quelle: Statista, Sportarten TV, 2012)

Ein Ausbau der kommunikativen Aktivitäten wird für Puma ferner dadurch begünstigt, dass seine Kunden im Vergleich zur Bundesbevölkerung ein durchschnittlich höheres Interesse an Informationen über Sportbekleidung besitzen und damit bewusst empfänglicher für produkt- und inhaltsbezogene Werbebotschaften sind, die etwa über Star- bzw. Experten-Testimonials vermittelt werden können. Während 32% der Bundesbürger angeben, sich überhaupt nicht für diesbezügliche Auskunft zu interessieren, beträgt dieser Anteil bei den Puma-Kunden weniger als die Hälfte (15,1%). Analog sind gegenüber 12,4% der Bundesbürger 22,4% der Puma-Käufer sehr interessiert an derartigen Informationen.<sup>125</sup>

<sup>124</sup> Vgl. Statista, Sportarten TV, 2012.

<sup>125</sup> Vgl. Statista, Puma-Kunden, 2015.

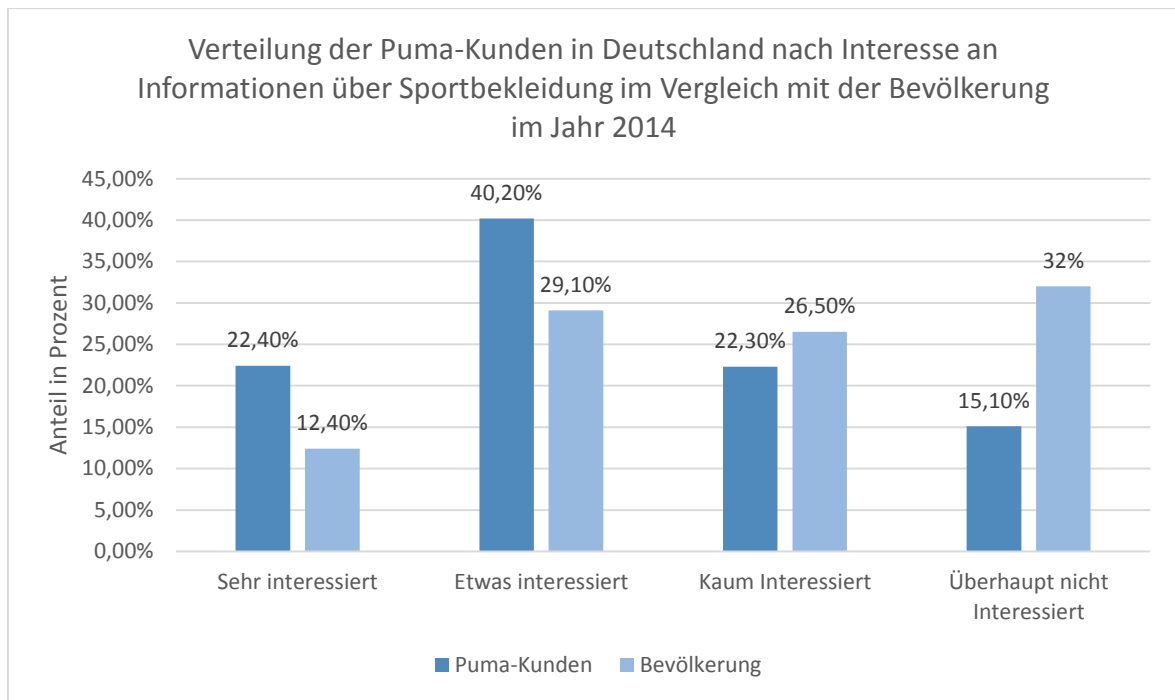


Abbildung 13: Interesse der Puma-Kunden an Informationen über Sportbekleidung (Eigene Darstellung, Quelle: Statista, Puma-Kunden, 2015)

## 6.2. Auswahlkriterien für Testimonials in „Forever Faster“

Um für Puma ein geeignetes und glaubwürdiges Testimonial zu sichten und zu bewerten, bedarf es zunächst der Festlegung von spezifizierten Auswahlkriterien, die ein umfassendes Anforderungsprofil nach den Bedürfnissen der „Forever Faster“-Kampagne charakterisieren.

In Bezug auf Sportart und Leistungsebene sollen potentielle Testimonials wie beschrieben aus dem Fußballspitzensport stammen, um eine größtmögliche Reichweite (d.h. Interesse, Bekanntheit) zu gewährleisten. Auch hierzu soll exemplarisch die erste deutsche Fußballbundesliga herangezogen werden. Im Hinblick auf die organisatorische Einheit soll die Konzentration einem einzigen Athleten gelten, wobei zu dessen Selektion die gegebenen rechtlichen Rahmenbedingungen intensiv berücksichtigt werden sollen. Bereits bestehende Kooperationen samt erworbener kommunikativer Rechte ermöglichen eine vereinfachte und lückenlose Integration in vorhandene Kommunikationsprojekte, schaffen darüber Synergieeffekte und vermitteln einen ehrlichen Gesamtauftritt als Marke. Einen solchen Umstand kann ein vorhandener Ausrüster- und Werbevertrag zwischen Puma und dem Verein eines möglichen Spielers darstellen. Zur Gewährleistung eines langfristigen Orientierungsrahmens, in dem Testimonials zur Förderung der Markenidentifikation optimal auszurichten sind, sollen die zeitliche Vertragsbindung des Spielers an den zuvor

genannten Verein bzw. sein Alter im Sinne seiner zu erwartenden Karrieredauer bedacht werden.

Um dem Anspruch des Leitmotivs „Forever Faster“ gerecht zu werden, sollte das Spielerattribut um Antritt und Geschwindigkeit besonders ausgeprägt sein. Der Einsatz eines Athleten mit temporeichen Spielstil im Rahmen einer darauf basierenden Kampagne schafft die notwendige Authentizität. Da vor allem Torraumszenen Aufmerksamkeit generieren, indem sie emotionale Spannung bei den Zuschauern erwecken und im Rahmen von Spielhöhepunkten in der medialen Berichterstattung wiederholt gezeigt werden, bietet sich besonders ein Spieler mit hoher Offensivaktivität an, d.h. ein Stürmer oder Flügelspieler. Einen ebenfalls relevanten Aspekt für Puma stellt die Wahrnehmbarkeit seiner ausgerüsteten Produkte am Spieler und damit verbunden die Sichtbarkeit seiner Logos dar. Folglich ist die zeitliche Präsenz des Athleten im direkten Spielfeldbetrieb gezielt zu betrachten. Gleichmaßen ist seine sportliche Leistung als potentiell Zeugnis für die Produktqualität zu analysieren. Davon betroffen sind sowohl die Vereinsebene als auch die A-Nationalmannschaftsebene. Bei der Vereinszugehörigkeit soll ebenfalls zwecks größtmöglicher Reichweite eine Qualifikation des Klubs für den internationalen bzw. europäischen Wettbewerb präferiert werden. Darüber hinaus soll das Marktwertverhalten des Sportlers einbezogen werden, das einen Gegenwert zur spielerischen Gegenwart darstellt und Rückschlüsse auf die bisherige Spielerentwicklung ermöglicht. Außerdem soll die Verletzungsanfälligkeit des Athleten berücksichtigt werden, da sie viele der bisher genannten Kriterien bedingt, indem sie einem Mangel an Fähigkeit der Leistungserbringung gleichkommt oder zu einem beschleunigten Karriereende führen kann. Überdies soll auch die Reichweite des Athleten über Social Media erwogen werden, da sie eine Voraussetzung für seine vernetzbare Vermarktbarkeit in Onlinemedien darstellt und gleichmaßen als Indikator für Bekanntheit oder Beliebtheit herangezogen werden kann.

Nachdem anhand der genannten Kriterien ein einzelner Spieler ausgewählt ist, soll dieser individuell genauer auf seine tatsächliche Eignung als Puma-Testimonial untersucht werden. Zunächst gilt es jedoch, die Ausprägung der einzelnen Merkmale zu erarbeiten und für jeden Aspekt eine zweckmäßige Bewertungsgrundlage zu finden.

### **6.3. Vorauswahl eines Testimonials für „Forever Faster“**

Die Erschließung eines potentiellen Testimonials kann zunächst auf zwei Vereine begrenzt werden. Einzig der VfB Stuttgart und Borussia Dortmund werden als Klubs der ersten Fußballbundesliga von Puma gesponsert, d.h. besitzen bestehende Ausrüster- und

Werbeverträge mit dem Unternehmen.<sup>126</sup> Gemessen an der durchschnittlichen Ligaplatzierung beider Vereine zu Saisonende der vergangenen fünf Spielzeiten liegt der BVB mit einem Ergebnis von 2,6 deutlich vor dem VfB auf Rang 11,8. Darüber hinaus nahm Dortmund in jedem der betroffenen Jahre entweder an der Champions League oder an der Europa League teil, wohingegen sich Stuttgart nicht für den europäischen Vereinswettbewerb qualifizieren konnte.<sup>127</sup> Auch in Bezug auf die Anzahl der Klubmitgliedschaften liegt Borussia Dortmund mit ca. 125.000 Mitgliedern vor dem VfB Stuttgart.<sup>128</sup> Dieser zählt ca. 45.000 Vereinsangehörige.<sup>129</sup> Selbiges gilt für die Menge an Facebookfans (Stand März 2016). Die offizielle Facebookpage des BVB besitzt ca. 14.000.000 Likes.<sup>130</sup> Die Seite der Schwaben hingegen ist lediglich mit ca. 507.000 „Gefällt mir“-Angaben markiert.<sup>131</sup>

Demnach stellt Borussia Dortmund zur Saison 2015/2016 den erfolgreichsten und medienwirksamsten Verein in Deutschland dar, der derzeit von Puma betreut wird. Seit 2012 ist der Sportartikelhersteller offizieller Partner des Bundesligisten im Bereich Merchandising-Produktion sowie Ausstatter aller Vereinsmannschaften in Form von Trikots, Trainingsbekleidung, Accessoires und Schuhen (sofern kein individueller Ausrüstervertrag beim Spieler vorliegt).<sup>132</sup> Zwecks größtmöglicher positiver Wechselwirkungen sollte das Testimonial demnach idealiter aus dem Kader von Borussia Dortmund bezogen werden.

Von den bisherigen Ergebnissen vorerst unabhängig soll nun der Aspekt des Spielertempos betrachtet werden. Gemessen anhand ihrer maximal erreichten Sprintgeschwindigkeit in einem Saisonspiel 2013/2014 waren Pierre-Emerick Aubameyang (35,1 km/h – Borussia Dortmund), Timo Werner (35,3 km/h – VfB Stuttgart) und Andre Hahn (35,4 km/h – ehemals FC Augsburg) die schnellsten drei Spieler der ersten Bundesliga.<sup>133</sup> Da bei Andre Hahn als derzeitiger Spieler von Borussia Mönchengladbach (Saison 2015/2016) keine idealen rechtlichen Rahmenbedingungen für eine maximal synergetische Kommunikationswirkung gegeben sind, soll er im Weiteren Auswahlprozess nicht berücksichtigt werden.<sup>134</sup>

---

<sup>126</sup> Vgl. DFL, Trikotsponsoren, 2016.

<sup>127</sup> Vgl. DFL, Tabelle, 2016.

<sup>128</sup> Vgl. DFL, Borussia Dortmund, 2016.

<sup>129</sup> Vgl. DFL, VfB Stuttgart, 2016.

<sup>130</sup> Vgl. Borussia Dortmund, Facebook BVB, 2016.

<sup>131</sup> Vgl. VfB Stuttgart, Facebook VfB, 2016.

<sup>132</sup> Vgl. Grotzsch, Ausrüster, 2011.

<sup>133</sup> Vgl. DFL, Raketen, o.J.

<sup>134</sup> Vgl. DFL, Borussia Mönchengladbach, 2016.

Da sowohl bei Timo Werner als auch bei Pierre-Emerick Aubameyang passende Voraussetzungen für die Einbeziehung in Pumas bisherige Marketingaktivitäten und eine abgestimmte Gesamtkommunikation gegeben sind, sollen - trotz dessen dass Borussia Dortmund die erarbeiteten strategischen Vorteile gegenüber dem VfB Stuttgart besitzt - beide Spieler fortlaufend als potentiell Testimonial in Betracht gezogen werden. Sie sollen nachfolgend anhand der übrigen Auswahlkriterien gemäß ihrer Eignungsqualität bewertet werden. Um die erzielten Ergebnisse besser einordnen zu können, soll außerdem ein bestehendes Testimonial als Richtwert herangezogen werden. Als solcher Spieler soll Marco Reus dienen, der als zentraler Markenbotschafter für Puma in der „Forever Faster“-Kampagne fungiert, fester Bestandteil der Kommunikationsmaßnahmen ist und ebenfalls beim BVB unter Vertrag steht.<sup>135</sup>

Je länger ein jeweiliger Spieler vertraglich an seinen Verein gebunden ist, desto länger kann in entsprechender Konstellation mit ihm gearbeitet werden, was strukturell positiv zu bewerten ist. Je jünger ein Spieler außerdem ist, desto später kann mit einer Abnahme seiner Leistungsfähigkeit gerechnet werden. Zur Einstufung sollen Vertragsfrist und Geburtsdatum dienen. Sämtliche Verträge der drei Akteure laufen jeweils zum 30.06. eines Jahres als Saisonende aus. Pierre-Emerick Aubameyang (18.06.1989) besitzt in Dortmund einen Vertrag bis 2020.<sup>136</sup> Teamkollege Marco Reus (31.05.1989) steht bis 2019 im Arbeitsverhältnis mit dem BVB.<sup>137</sup> Der Stichtag des Vertrages von Stuttgarter Timo Werner (06.03.1996) fällt hingegen bereits in das Jahr 2018.<sup>138</sup>

Als Bewertungsgrundlage für die On-Pitch-Visibility auf Vereinsebene soll die Summe der wettbewerbsübergreifenden Spielzeit des Spielers in Minuten aus der Saison 2014/2015 dienen. Zur Einstufung der dabei erbrachten sportlichen Leistung soll wegen der offensiven Positionen aller Spieler ihre ebenfalls wettbewerbsübergreifende Scorerpunkt-Quote derselben Saison analysiert werden. Diese ergibt sich aus der Summe aller Tore und Vorlagen der Spielzeit im Verhältnis zur Anzahl der getätigten Spiele. Die Relation soll dazu dienen, die spielzeitbedingt unterschiedliche Ausgangslage der Athleten zu nivellieren. Zielführend sind jeweils möglichst hohe Werte. Timo Werners Gesamtspielzeit im betrachteten Zeitraum betrug insgesamt 1629 Minuten. Dabei erzielte er 0,12 Scorerpunkte/Spiel (4/33) und wurde vorwiegend als Mittelstürmer oder linker

---

<sup>135</sup> Vgl. Puma, Markenbotschafter Reus, 2016.

<sup>136</sup> Vgl. TM, Aubameyang Spielerprofil, 2016.

<sup>137</sup> Vgl. TM, Reus Spielerprofil, 2016.

<sup>138</sup> Vgl. TM, Werner Spielerprofil, 2016.

Außenstürmer eingesetzt.<sup>139</sup> Pierre-Emerick Aubameyang, der insbesondere auf dem rechten Flügel oder im Sturmzentrum agierte, erhielt insgesamt 3801 Einsatzminuten. Seine relative Torgefahr lag bei 0,54 Scorerpunkten/Spiel (25/46).<sup>140</sup> Marco Reus war in der Saison vergleichshalber 2255 Minuten am Spielbetrieb beteiligt, wobei entgegen beider anderer Spieler längere Verletzungspausen zu berücksichtigen sind. Er erreichte eine Quote von 0,58 Scorerpunkte/Spiel (17/29). Seine regelmäßige Position war das linke offensive Mittelfeld.<sup>141</sup>

Nachdem auf Vereinsebene eine relative Größe zur Bewertung herangezogen wurde, sollen in Bezug auf die Leistungsdaten der Spieler in der jeweiligen Nationalmannschaft nun absolute Kennzahlen aufgefasst werden. Als Bewertungsgrundlage für die On-Pitch-Visibility im A-Kader soll deshalb die Anzahl sämtlicher Pflicht- und Freundschaftsspieleinsätze und -tore des Spielers seit seinem Debüt bis zum 31.12.2015 dienen. Werner debütierte am 03.09.2015 für die deutsche U21-Nationalmannschaft, absolvierte jedoch bislang kein Länderspiel auf Profiebene.<sup>142</sup> Reus hingegen leistete bereits 27 übergreifende Spiele für Deutschlands Landeserstauswahl und erzielte dabei insgesamt neun Treffer.<sup>143</sup> Der für Gabun spielende Aubameyang verzeichnet 14 Tore in 34 Länderspieleinsätzen.<sup>144</sup>

Zur Bewertung des Marktwertverhaltens der Spieler sollen ihre dotierten Transfermarktwerte nach der Hinrunde der Saison 2015/2016 verglichen werden (Anpassung vom 15.02.2016). Sekundär soll die Marktwerthöhe zu Ende der Saison 2014/2015 (Anpassung vom 10.07.2015) als Referenz für jeweilige Entwicklungen genutzt werden. Der festgelegte Marktwert des Stuttgarters Timo Werner belief sich zu beiden Zeitpunkten auf 8,00 Mio. €, wobei er zu einem noch früheren Zeitpunkt seiner Karriere bereits auf 12,00 Mio. € geschätzt worden war.<sup>145</sup> Pierre-Emerick Aubameyang hingegen konnte seinen Marktwert mit einer Steigerung von 25,00 auf 45,00 Mio. € beinahe verdoppeln.<sup>146</sup> Sein Mitspieler aus Dortmund, Marco Reus, wurde zu beiden Messterminen

---

<sup>139</sup> Vgl. TM, Werner Leistungsdaten, 2016.

<sup>140</sup> Vgl. TM, Aubameyang Leistungsdaten, 2016.

<sup>141</sup> Vgl. TM, Reus Leistungsdaten, 2016.

<sup>142</sup> Vgl. TM, Werner Nationalmannschaft, 2016.

<sup>143</sup> Vgl. TM, Reus Nationalmannschaft, 2016.

<sup>144</sup> Vgl. TM, Aubameyang Nationalmannschaft, 2016.

<sup>145</sup> Vgl. TM, Werner Marktwertverlauf, 2016.

<sup>146</sup> Vgl. TM, Aubameyang Marktwertverlauf, 2016.

gleichfalls mit 45,00 Mio. € gehandelt. Sein Markthöchstwert lag jedoch bei 50,00 Mio. €. <sup>147</sup> Demnach ist die Tendenz des Gabuners als positiver einzustufen.

Als Bewertungsgrundlage der Verletzungsanfälligkeit soll die Summe der wegen Verletzungen pausierten Tage innerhalb der Vereinssaison 2014/2015 herangezogen werden. Vielversprechend ist eine möglichst geringe Verletzungsdauer. Wegen Sprunggelenksproblemen waren bei Werner insgesamt drei Tage betroffen, die jedoch keinen Verzicht auf ein Saisonspiel darstellten. <sup>148</sup> Aubameyang fiel an 16 Tagen vorwiegend krankheitsbedingt aus und nahm vier Mal nicht am Spielbetrieb teil. <sup>149</sup> Reus hingegen stand aufgrund von einem zweimaligen Riss des Sprunggelenkes sowie muskulärer Probleme (insbesondere im Adduktorenbereich) an insgesamt 110 Tagen nicht zur Verfügung, sodass an 19 Spieltagen nicht auf ihn zurückgegriffen werden konnte. Bereits in der Vorsaison 2013/2014 hatte Reus wegen eines Syndesmosebandanrisses 66 Tage pausiert. <sup>150</sup>

Zur Gegenüberstellung der Social Media Reichweite der Athleten soll die Anzahl der Abonnenten (Stand März 2016) in einem exemplarischen sozialen Netzwerk dienen. Als beispielhafte Plattform wird dabei Instagram gewählt, da jeder der drei Spieler auf diesem Kanal aktiv ist. Aussichtsreich ist eine möglichst hohe Anzahl erreichter Personen. Der Account von VfB-Spieler Timo Werner verfügt über ca. 22.700 Follower. <sup>151</sup> BVB-Spieler Pierre-Emerick Aubameyang folgen ca. 1,5 Mio. User auf Instagram. <sup>152</sup> Die Beiträge von Marco Reus sind von ca. 2,9 Mio. Nutzern abonniert. <sup>153</sup>

Um ein letztlich aussagekräftiges Gesamturteil zu ermöglichen, erscheint es sinnvoll, die genannten Kriterien in ein übergeordnetes Bewertungssystem zu integrieren. Hierbei bietet sich an, die Spieler für jedes einzelne Kriterium in eine Rangreihenfolge zu bringen und den Vorgang jeweils mit der Vergabe von Punkten zu verbinden. Entsprechend soll das jeweils beste Ergebnis jeder Rangfolge mit drei Punkten dotiert sein und sich dieses Schema konsequent vorsetzen, womit das unterste Ergebnis noch einen Punkt erhält. Die einheitliche Gewichtung der einzelnen Kriterien soll der vereinfachten Darstellung des

---

<sup>147</sup> Vgl. TM, Reus Marktwertverlauf, 2016.

<sup>148</sup> Vgl. TM, Werner Verletzungen, 2016.

<sup>149</sup> Vgl. TM, Aubameyang Verletzungen, 2016.

<sup>150</sup> Vgl. TM, Reus Verletzungen, 2016.

<sup>151</sup> Vgl. O.V., timowerner, 2016.

<sup>152</sup> Vgl. O.V., aubameyang97, 2016.

<sup>153</sup> Vgl. O.V., marcinho11, 2016.

Prozesses dienen. Die sich letztlich ergebende Punktschme aus allen Kategorien begründet daraufhin, welches der beiden potentiellen Testimonials sich besser für Pumas „Forever Faster“-Kampagne eignet und stellt dessen Gesamtergebnis in Relation zu Marco Reus. Dargestellt ergibt sich folgendes Gesamtergebnis:

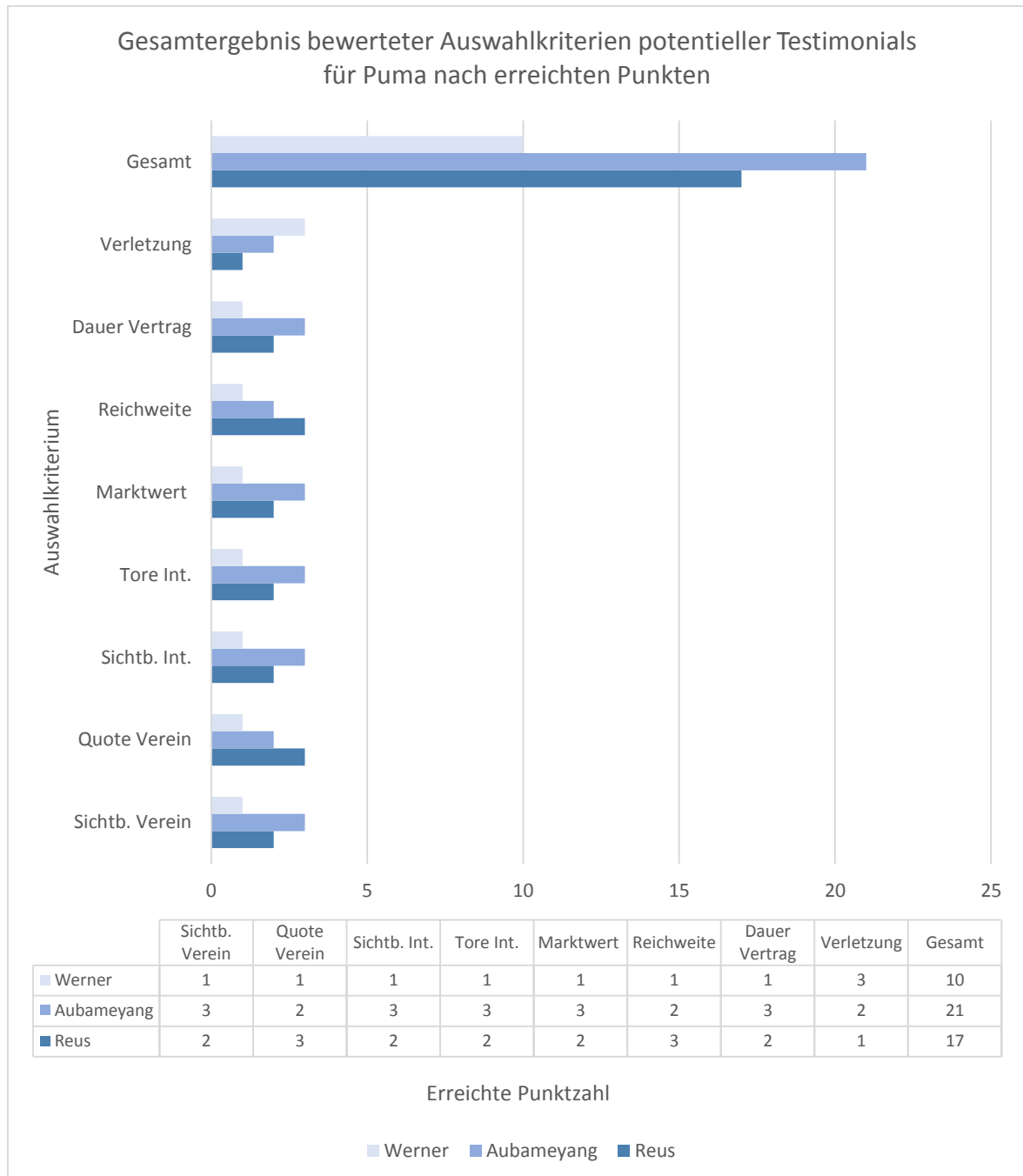


Abbildung 14: Gesamtergebnis potentieller Testimonials für Puma  
(Eigene Darstellung, Quelle: DFL; Instagram.com; TM)

Begründet durch die höchste Punktzahl im Bewertungssystem stellt Pierre-Emerick Aubameyang gegenüber Timo Werner das attraktivere potentielle Testimonial für Pumas



„Forever Faster“-Kampagne dar und erzielte daneben entlang der bisherigen Kriterien ein sogar besseres Gesamtergebnis als Markenbotschafter Marco Reus.

Bevor jedoch Aubameyangs tatsächliche Eignung bewertet werden kann, müssen zunächst die für seine Person charakteristischen Merkmale sowie seine öffentliche Wahrnehmung und Bedeutung für Verein und Fans genauer betrachtet werden. Darüber hinaus gilt es bestehende Risiken abzuwägen, die eintreten und eine mögliche Partnerschaft einschränken können, sowie gegebene Möglichkeiten zur kommunikativen Aktivierung und Integration im Rahmen der Kampagne einzubeziehen. Hierzu sollen denkbare Verwertungsmaßnahmen erarbeitet und veranschaulicht werden. Auf Grundlage dessen kann ein abschließendes Gesamturteil getroffen werden und festgestellt werden, ob ein ausreichender Imagefit zwischen Aubameyangs Spielerpersönlichkeit und Pumas angestrebter Unternehmenspersönlichkeit besteht.

#### **6.4. Spielercharakteristik von Pierre-Emerick Aubameyang**

Pierre-Emerick Aubameyang wurde am 18. Juni 1989 in Laval (Frankreich) geboren. Der französisch-gabunische Fußballprofi, der in seiner Jugend bis zur U21-Altersklasse für Frankreich spielte, ist heutiger Kapitän der Fußballnationalmannschaft von Gabun.<sup>154</sup>

Nachdem er auf Vereinsebene die Jugendabteilungen verschiedener französischer Vereine durchlaufen hatte, wechselte Aubameyang 2007 als 18-Jähriger zum italienischen AC Mailand, wo er seinen ersten Profivertrag erhielt. Da er sich dort nicht behaupten konnte, wurde er in den darauffolgenden Spielzeiten wiederholt zurück nach Frankreich verliehen – erst zu Dijon FCO, später zum OSC Lille und AS Monaco und letztlich zum AS Saint-Étienne, welcher sich für einen Kauf entschied, nachdem Aubameyang sich als Leistungsträger bewiesen hatte. Als Stammspieler erweckte er daraufhin auch die Aufmerksamkeit anderer Vereine in Europa, bis er sich zur Saison 2013/2014 für einen Wechsel zu Borussia Dortmund entschied.<sup>155</sup> Als erster Spieler der BVB-Vereinsgeschichte gelang es ihm, bei seinem Bundesligadebüt drei Treffer zu erzielen, wodurch er maßgeblich am 4:0-Sieg seiner Mannschaft über den FC Augsburg beteiligt war. In seinen ersten beiden Bundesligaspielzeiten war der Offensivspieler mit 13 bzw. 16 Saisontreffern eine Konstante im Dortmunder Angriff.<sup>156</sup>

---

<sup>154</sup> Vgl. TM, Aubameyang Nationalmannschaft, 2016.

<sup>155</sup> Vgl. Sport1, Karrierestart, o.J.

<sup>156</sup> Vgl. Borussia Dortmund, Pierre-Emerick, o.J.

Seine vorzeitige Vertragsverlängerung bis 2020 begründete der Stürmer laut einer Presseerklärung des BVB darin, dass Dortmund für ihn eine zweite Heimat geworden sei und er sich im gesamten Umfeld von Klub, Mannschaft und Stadt von Herzen wohlfühle, weshalb er den Verein in den nächsten Jahren nicht verlassen wolle.<sup>157</sup>

„Auba“ (oder „Aubame“), wie er von den Dortmunder Fans genannt wird, ist eine Bereicherung auf dem Spielfeld – auch für die Zuschauer, bei denen er sich großer Beliebtheit erfreut.<sup>158</sup> Ebenso sympathisch empfinden ihn seine Teamkollegen – allen voran Marco Reus, zu dem ihn eine tiefe, beinahe brüderliche Freundschaft verbindet.<sup>159</sup> Häufig teilen die beiden gemeinsame Fotos in sozialen Netzwerken (vgl. Abb. 28). Beiträge zu ihrem Torjubiläum, bei dem sie sich als Superheldenduo Batman und Robin verkleideten, nahmen virale Ausmaße an. Doch auch allein zelebriert Aubameyang außergewöhnliche Jubelszenen, maskierte er sich bereits zuvor als Superheld Spiderman oder turnte Saltos (vgl. Abb. 23).<sup>160</sup>

Seine ausgeprägte Leidenschaft für Comic-Helden und ausgefallene Frisuren ebenso wie seine Passion für teure Sportwagen und einen auffälligen Kleidungsstil erregen große Aufmerksamkeit. Das Batman-Logo, das er sich bereits ins Haar rasieren ließ, ist mitunter auch auf der Heckklappe seines goldenen Lamborghinis platziert (vgl. Abb. 24).<sup>161</sup> Anlässlich des Afrika-Cups 2015 trug der Gabuner daneben die Umrisse des Kontinentes ins Haar gefärbt. Für einen Friseurbesuch bei Gerald Lerandy reist Aubameyang regelmäßig nach Paris oder lässt den Star-Coiffeur nach Dortmund einfliegen (vgl. Abb. 26).<sup>162</sup> Sein modisches Erscheinungsbild erinnert an die amerikanische Hip-Hop-Szene und ist geprägt von Shirts mit außergewöhnlichen Motiven und Mustern, die von ihm in Kombination mit auffälligem und vorwiegend in Goldtönen gehaltenem Schmuck, schrillen Sneakern sowie Snapbacks getragen werden (vgl. Abb. 25).<sup>163</sup> Dieser Auftritt beeinträchtigt jedoch nicht seinen sportlichen Ehrgeiz und die Bereitschaft zu hartem Trainingsaufwand. Sein persönlicher Anspruch sei es, als Fußballer sein größtmögliches Leistungspotential auszuschöpfen. Er gestalte sein Äußeres sowie sein Umfeld lediglich, wie es ihm persönlich gefalle. Daneben habe er Freude an Späßen und Harmonie in seinem Team.<sup>164</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. Borussia Dortmund, Vertrag, 2015.

<sup>158</sup> Vgl. Selldorf, Aubameyang Bolt, 2013.

<sup>159</sup> Vgl. Müller, „Bruder“ Reus, 2015.

<sup>160</sup> Vgl. Plein, Bundesliga-Manager, 2015.

<sup>161</sup> Vgl. Guboff, Batman-Jubiläum, 2015.

<sup>162</sup> Vgl. Sport1, Friseur, 2015.

<sup>163</sup> Vgl. O.V., aubameyang, 2016.

<sup>164</sup> Vgl. Müller, „Bruder“ Reus, 2015.

Auch privat gilt Aubameyang als Familienmensch.<sup>165</sup> Wenngleich er äußerlich durch die Medien deutlich extrovertiert wirkt, behauptet er von sich selbst, nach innen vielmehr ruhig und schüchtern zu sein.<sup>166</sup>

Der BVB-Star polarisiert vor allem über das soziale Netzwerk Instagram, wo sein offizielles Profil über 350 Beiträge und mehr als 1,5 Mio. Follower hat (Stand März 2016). Seine Posts, die häufig Ausdruck von Lebensfreude und Lifestyle sind, erhalten durchschnittlich zwischen 60.000 und 90.000 Likes (vgl. Abb. 25-29).<sup>167</sup>

Spielerisch profitiert Aubameyang insbesondere von seiner Schnelligkeit. Mit gestoppten 3,7 Sekunden ist er über die Distanz der ersten 30 Meter Hochrechnungen zufolge schneller als 100-Meter-Weltrekordhalter und Olympiasieger Usain Bolt.<sup>168</sup>

## **6.5. Verwertungsmöglichkeiten von Aubameyang in „Forever Faster“**

Aubameyangs zentrale Funktion kann darin bestehen, als evoSPEED-Testimonial zu fungieren. Der evoSPEED ist neben dem evoPOWER einer der beiden Fußballschuhe, den Puma im Rahmen der „Forever Faster“-Kampagne in einer zwei-Silo-Strategie produziert und publiziert (vgl. Abb. 15). Zwar koexistieren z.B. mit dem klassischen Puma-KING oder seiner Neuauflage noch weitere Fußballschuhmodelle, jedoch sind diese nicht gleichwertig in das Marketing integriert. Bereits der Name des evoSPEED steht für Fortschritt (Evolution) und Geschwindigkeit (Speed). Der Schuh, der im Juni 2013 veröffentlicht wurde, soll sporttechnische Innovationen verkörpern. Er wurde speziell konzipiert, um Spieler auf dem Platz schneller zu machen, ohne dabei Stabilität, Komfort oder Ballgefühl verzichten zu müssen.<sup>169</sup> Im Juni 2015 stellte Puma mit dem evoSPEED SL (Super Light) eine Weiterentwicklung des Schuhs vor, der aufgrund seines dünnen Textilobermaterials lediglich 103g wiegt. Zu seinem Launch-Date ist er damit der leichteste auch im Handel erhältliche Fußballschuh auf dem Markt.<sup>170</sup> Eine von den evoSPEED-Athleten getragene Variante aus dem Jahr 2016 besitzt eine neongelbe Farbgebung (vgl. Abb. 16).<sup>171</sup> Als einer dieser Athleten kann Aubameyang die öffentliche Wahrnehmung dieses Produktes vorantreiben. Als einer der schnellsten Spieler der Liga erscheint es naheliegend, dass der

---

<sup>165</sup> Vgl. DFL, Paradiesvogel, 2013.

<sup>166</sup> Vgl. Borussia Dortmund, Pierre-Emerick, o.J.

<sup>167</sup> Vgl. O.V., aubameyang, 2016.

<sup>168</sup> Vgl. DFL, Paradiesvogel, 2013.

<sup>169</sup> Vgl. Grotsch, evoSPEED 1.3, 2014.

<sup>170</sup> Vgl. Grotsch, evoSPEED SL, 2015.

<sup>171</sup> Vgl. O.V., 10 Spiele, 2015.

Dortmunder Stürmer auch den „schnellsten“ verfügbaren Schuh trägt. Im Spielbetrieb von ihm getragen, kann der evoSPEED gegenüber sämtlichen Zuschauern (auch in der Berichterstattung) präsentieren sowie über weitere Posts auf seinen Social Media Kanälen via Twitter und Instagram beworben werden. Dabei könnten alle Aktivitäten mit dem übergreifenden Hashtag „#foreverfaster“ markiert werden, der als Hyperlink zu themengleichen Inhalten verleitet und damit Puma bezogenen Content verbindet.

Aubameyang ist ferner als Model bei Shootings und Videodrehs der Kampagne einsetzbar, um auch Textilprodukte und Accessoires zu präsentieren. Als Spieler des BVB fungierte er bereits als Presenter des Dortmunder Saisontrikots 2015/2016 (vgl. Abb. 21). Das entstandene Bildmaterial kann von Puma als Plakat in Shops sowie an der Außenseite von Gebäuden oder auch im Onlineshop, diversen Katalogen und Zeitschriften verwendet werden. Das Videomaterial kann zunächst als Teaser und später als Imagefilm bzw. Werbespot im Internet und Fernsehen ausgestrahlt werden. Auch Aubameyangs Jubelszenen können über Pumas Internetauftritte geteilt und dabei mit neuen Produkten verknüpft werden – analog zu Sergio Agüero (Manchester City), der ebenfalls Markenbotschafter von Puma ist (vgl. Abb. 17).<sup>172</sup>

Weitere Testimonials des evoSPEED sind u.a. Radamel Falcao (Chelsea London), Santi Carzola (Arsenal London), Antoine Griezmann (Athletico Madrid) und Marco Verrati (Paris Saint Germain) (vgl. Abb. 18).<sup>173</sup> Im Rahmen der Kampagne kreiert Puma zwischen seinen Athleten („Gamechanger“) einen internen Wettbewerb unter dem Motto „Head to Head“ und lässt sie über mehrere Videosequenzen in verschiedenen Disziplinen gegeneinander antreten (vgl. Abb. 19/20).<sup>174</sup> Pierre-Emerick Aubameyang kann in diesen Kreis integriert werden. Neben internationalen Duellen würde insbesondere bei den BVB-Fans ein Leistungsvergleich zwischen ihm und Marco Reus interessieren. Ein Zweikampf kann beispielhaft unter der Überschrift „Batman vs. Robin“ stehen und über Hashtags wie „#bvbheroes“, „#foreverfriends“ und „#foreverfaster“ markiert werden. Auch dieser Content kann über alle verfügbaren Kanäle geteilt und verknüpft werden.

Das Motiv des Superheldenduos kann darüber hinaus für zusätzliche Maßnahmen in Verbindung zu Pumas BVB-Sponsoringkampagne genutzt werden. Bei sämtlichen Marketingaktivitäten zwischen Puma und Borussia Dortmund kann Aubameyang neben Reus als Hauptakteur agieren, z.B. bei der Saisoneroöffnung oder sämtlichen PR-Terminen wie Autogrammstunden, Meet and Greets und verlostene Trainingseinheiten mit den Stars.

---

<sup>172</sup> Vgl. O.V., Markenbotschafter Agüero, 2016.

<sup>173</sup> Vgl. O.V., Falcao u. Griezmann, 2015.

<sup>174</sup> Vgl. Willer, Tricks-Schuhe, 2015.

Möglich ist außerdem ein gemeinsames Videotagebuch, das interne Einblicke gewährt, Nahbarkeit ausdrückt, Produktplatzierungen ermöglicht oder die Verlosung von VIP-Tickets sowie weiterer Puma-BVB-Fanpaketen aus dem Bereich Merchandising integrieren lässt.

Aubameyangs Begeisterung für Sportwagen und die Annahme, er sei antrittsschneller als Usain Bolt, eröffnet die Möglichkeit, kommunikative Verbindungen zwischen Pumas einzelnen Kernsportkategorien herzustellen.<sup>175</sup> Puma ist Ausrüster des Sprintstars aus Jamaika, der als Testimonial den Bereich Running bedient.<sup>176</sup> Die Schnittstelle zum Motorsport ist durch Pumas Partnerschaften zu den Formel-1-Teams von Scuderia Ferrari (Sebastian Vettel) und Mercedes AMG Petronas (Lewis Hamilton) ideal bearbeitbar.<sup>177</sup> Nach dem Prinzip von „Head to Head“ lassen sich synergetische Videoserien inszenieren.

Weiterhin ist Aubameyang eine zentrale Rolle in Pumas Lifestyle-Marketing beizumessen, indem er aktuelle Sneaker-Serien und Produkte aus Kooperationen mit diversen Designerlabels präsentiert oder selbst als Designer einer Teilkollektion fungiert.<sup>178</sup>

Ebenfalls gestaltbar ist eine personalisierte Version des evoSPEED nach seinen Vorstellungen – ähnlich wie von Marco Reus (vgl. Abb. 22).<sup>179</sup> Eine goldene Version des Schuhs versehen mit dem Batman-Logo kann an seinen Lamborghini erinnern und dessen Attribute assoziativ übertragen. Dabei können auch die evoSPEED Tricks individualisiert werden, bei denen der Spieler dasselbe Schuhmodell gleichzeitig in zwei verschiedenen Farben trägt, um noch höhere Sichtbarkeit zu generieren (vgl. Abb. 19/20).<sup>180</sup> Denkbar sind je ein Schuh in den Landesfarben von Gabun und Frankreich oder ein „vertauschter“ Partnerschuh mit Marco Reus. Die Produkte können anschließend über einen gemeinsamen Test von Aubameyang mit Online-Marketing-Aktivisten, die auf ihren Kanälen in Video-Plattformen wie YouTube als Fußballschuhkritiker aktiv sind (z.B. „Freekickerz“), getestet, empfohlen und beworben werden.<sup>181</sup>

Eine Vielzahl der genannten Maßnahmen kann von Puma bzw. Aubameyang im Sinne einer „Make“-Entscheidung eigens durchgeführt werden. Für die Umsetzung aufwendigerer Maßnahmen wie Fotoshootings oder der Produktion von Kampagnen-Videos bietet sich hingegen die Zusammenarbeit mit einer Agentur und damit eine „Buy“-Entscheidung an.

---

<sup>175</sup> Vgl. Selldorf, Aubameyang Bolt, 2013.

<sup>176</sup> Vgl. O.V., Markenbotschafter Bolt, 2016.

<sup>177</sup> Vgl. O.V., Motorsport, o.J.

<sup>178</sup> Vgl. O.V., Puma Blick, 2016.

<sup>179</sup> Vgl. O.V., Reus Fußballschuhe, 2014.

<sup>180</sup> Vgl. Willer, Tricks-Schuhe, 2015.

<sup>181</sup> Vgl. Wolking, Freekickerz, 2015.

Für Puma bestehen dabei erfolgreiche Kooperationen, in denen mitunter bereits Marketingpreise gewonnen werden konnten - etwa mit der Agentur „Goldene Generation“ aus Dortmund.<sup>182</sup>

## **7. Fazit – Bewertung von Aubameyang als Testimonial für „Forever Faster“**

Für Puma als angestrebte schnellste Sportmarke der Welt bietet die Assoziation vieler Bundesligazuschauer von Aubameyang mit Tempo einen bestmöglichen Ansatzpunkt für die „Forever Faster“-Kampagne. Seine hohe Präsenz und gute Leistung auf dem Platz liefern Sichtbarkeit und vermögen das Bild einer starken Performance mit Hilfe von Puma-Sportartikeln zu bezeugen. Sein extravaganter Lebensstil sorgt für zusätzliche Aufmerksamkeit abseits des Platzes. Dabei ist sein Typ von Ehrgeiz, hoher Einzigartigkeit und damit auch von hoher Exklusivität geprägt. Er selbst ist eine Marke und besitzt in seinem Internetauftritt eine große Reichweite. Sein gesamter Auftritt ist nicht fingiert sondern ein Ausdruck seiner realen Persönlichkeit, was seinem Handeln Nachdruck verleiht.

Der Dortmunder Stürmer ist vertraglich langfristig an den BVB gebunden, der Pumas marketingrelevantesten Verein im deutschen Profifußball darstellt und als bestehender Kooperationspartner ein wichtiger Bestandteil seiner Kommunikationspolitik ist. Aufgrund seiner Rolle als Stammspieler sowie erfolgreicher Torschütze und Vorbereiter der Borussia und auch infolge seiner vertieften Beziehung zu Markenbotschafter Marco Reus, würde die Erschließung von Aubameyang als Testimonial für Puma eine ganzheitliche Integration in bestehende Kampagnen ermöglichen, dabei starke Synergieeffekte freischalten und zuletzt hohe Glaubwürdigkeit schaffen. Insbesondere das Bildnis des „Dortmunder Duos“ ist in der Lage, getätigte Werbemaßnahmen zu potenzieren, wobei der Gabuner entlang des aufgeführten Bewertungsschemas einen im direkten Vergleich größeren Eignungswert erreicht.

Eine bereichsübergreifende Harmonisierung ließe sich über Aubameyangs Affinitäten zu Mode und Autos fortsetzen, die Puma über seine Engagements und Produktlinien aus Motorsport und Lifestyle integriert verwerten könnte. Insgesamt ergibt sich eine Vielzahl von Ansatzmöglichkeiten zur kommunikativen Aktivierung des Dortmunders. In einer Konzeption zusammengefasst können diese genutzt werden, um dem Spieler einen

---

<sup>182</sup> Vgl. O.V., Trikotlaunch, 2013.

konkreten Ausblick auf ein mögliches Vorhaben mit seiner Person zu geben und ihn von Puma als Marke bzw. einer gemeinsamen Partnerschaft zu überzeugen.

Bisheriger Ausrüster von Pierre-Emerick Aubameyang ist Nike (vgl. Abb. 27).<sup>183</sup> Aus seiner Sicht begründet sich die Vorteilhaftigkeit von Puma insbesondere durch einen höheren Stellenwert im Spielerportfolio. Die Anzahl der betreuten Spieler ist bei Nike um ein Vielfaches höher.<sup>184</sup> Dasselbe gilt für ihre Prominenz. Die Priorität der Betreuung verschiebt sich deshalb hin zu internationalen Topstars wie Cristiano Ronaldo (Real Madrid), Neymar Jr. und Andrés Iniesta (FC Barcelona), Zlatan Ibrahimović (Paris Saint Germain), Wayne Rooney (Manchester United) u.v.m.<sup>185</sup> Diese Breite an aktiven sportlichen Idolen fehlt Puma.<sup>186</sup> Aubameyangs Stellung und Wertschätzung als Testimonial wäre infolgedessen gleichwertig mit derer Pumas Top-Athleten, sein kommunikativer Einsatz damit bedeutsam und seine interaktive Teilnahme an der Produktverbesserung einflussreich. Wenngleich Nike im Hinblick auf Serviceleistungen über größere finanzielle Ressourcen und eine höhere Mitarbeiteranzahl verfügt<sup>187</sup>, so ist auch Björn Gulden der Auffassung, dass hohe marketingstrategische Investitionen erforderlich sind, um Pumas nachhaltiges Wachstum zu sichern und seine Markenstärke und -begehrtheit auszubauen.<sup>188</sup>

Leistung und Gegenleistung im Sinne eines Sportsponsorships zwischen Puma und Aubameyang generieren demnach Vorteile auf beiden Seiten, sodass ideale Voraussetzungen einer Partnerschaft gegeben sind.

Nichtsdestotrotz gilt es potentielle Risiken einzustufen. Eine Gefahr kann darin bestehen, dass Aubameyang durch seinen vorherigen Ausrüstervertrag mit Nike und verbundene Werbemaßnahmen bereits zu stark im Gedächtnis der Rezipienten mit der anderen Marke verankert ist.<sup>189</sup> Da jedoch die Mehrheit der Profispieler in Deutschland einen individuellen Ausrüstervertrag besitzt und diese in der Bundesliga zugunsten von Nike und Adidas verteilt sind, ist es für Puma unvermeidlich, Vertragsspieler abzuwerben.<sup>190</sup> Eine bewusste Entscheidung für Puma als Partner würde indes eine bewusste Entscheidung gegen andere Marken als Ausrüster darstellen. Statt als Risiko kann sie demnach auch als Chance

---

<sup>183</sup> Vgl. TM, Aubameyang Spielerprofil, 2016.

<sup>184</sup> Vgl. O.V., Fußballschuhe, 2014.

<sup>185</sup> Vgl. Nike, „Winner Stays“, 2014.

<sup>186</sup> Vgl. Puma, Markenbotschafter Reus, 2016.

<sup>187</sup> Vgl. Steinkirchner, Riese Nike, 2015.

<sup>188</sup> Vgl. Müller, Mega-Kampagne, 2015.

<sup>189</sup> Vgl. O.V., aubameyang, 2016.

<sup>190</sup> Vgl. O.V. Fußballschuhe, 2014.



betrachtet werden, indem sie Pumas Anreiz und Produktqualität bestätigt. Zwar polarisiert das Auftreten von Pierre-Emerick Aubameyang, jedoch ist die Gefahr eines möglichen Vampireffektes in Relation zu anderen Sportlern wie z.B. Cristiano Ronaldo oder Lionel Messi wegen seines kleineren Starfaktors vergleichsweise gering. Allerdings bestehen auch für ihn nicht planbare Unsicherheiten in Bezug auf die genannten Aspekte sportlicher Leistungsabnahme, Verletzungsausfalls oder Fehlverhaltens

Alles in allem wird Pierre-Emerick Aubameyang für Puma in vielerlei Hinsicht dem Anspruch einer idealen Kommunikationsplattform gerecht. Er erfüllt sämtliche Anforderungen in Bezug auf Popularität, Sympathie, Präsenz sowie Aktualität. Er identifiziert sich mit dem BVB und pflegt eine enge Bindung zu Marco Reus, welches Puma als Sponsor teilt. Er bietet insgesamt eine Vielzahl vernetzbarer Einsatzmöglichkeiten, wobei das Risiko eines Vampir- oder Wear-Out-Effektes gering ist. Seine sportliche Entwicklung verläuft konstant und positiv. Er selbst steht für Pumas Unternehmenswerte und bietet größtmögliche Authentizität als Inbegriff von „fast“ – sei es als Reaktion auf Mode- und Frisurentrends, als Besitzer diverser Sportwagen oder als mitunter schnellster Spieler der Bundesliga. Abschließend stellt er für Puma damit eine optimale Kombination aus vorhandenen rechtlichen Rahmenbedingungen, sportlicher Leistung und stimmigen Spieler- und Imageattributen im Sinne des Markenfits dar, um als neues Testimonial der „Forever Faster“-Kampagne erschlossen zu werden und den Sportartikelhersteller dabei zu unterstützen, seine Vision zu verwirklichen.



## Anhang

### Erfolgskontrolle im Sportsponsoring

Vereinfacht lassen sich bei der Kontrolle im Sportsponsoring Prozesskontrollen sowie Effektivitäts- und Effizienzkontrollen differenzieren. Eine Prozesskontrolle überwacht alle Abläufe hinter dem Sponsoring. Dabei betrachtet sie die Aktivitäten in strategischer Planung und operativer Umsetzung der einzelnen Sponsoringmaßnahmen, um Schwachstellen aufzudecken. Eine Effektivitätskontrolle misst die Zielerreichung und berücksichtigt Media- und Reichweitenanalysen zur qualitativen und quantitativen Erreichung der Zielgruppe. Kontaktleistungen sind etwa On-Screen-Zeiten, Einschaltquoten, Besucherzahlen oder ähnliches. Zur Kontrolle von Erinnerung und Bekanntheit werden Verfahren wie gestützte und ungestützte Reproduktion (Recall) oder Wiedererkennungstests (Recognition) verwendet. Zur Kontrolle von Images werden Einstellungs- und Imageskalen oder semantische Differenziale genutzt. Eine Effizienzkontrolle stellt einen wirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Vergleich auf. Eine wichtige Kennzahl in diesem Zusammenhang ist der der Tausender-Kontakt-Preis, der beschreibt, wie hoch die Kosten dafür sind, 1000 Personen mit der Werbebotschaft zu erreichen und damit einen Vergleich zu alternativen Werbeträgern ermöglicht.<sup>191</sup>

Schwierigkeiten, die bei der Kontrolle auftreten können sind zum einen Wirkungsinterdependenzen mit anderen Kommunikationsinstrumenten, die eine genaue Wirkungszuordnung unmöglich machen, und zum anderen Ausstrahlungseffekte („Carry-Over-Effekte“), die beschreiben, dass ein Teil der Werbewirkung nicht im Zeitraum des Instrumenteinsatzes, sondern erst in den Folgeperioden wirksam wird. Zudem unterliegen die oben genannten Messmethoden zudem externen Störfaktoren, die ihr Messergebnis und damit das Ergebnis der Kontrolle beeinflussen und verfälschen können.<sup>192</sup>

### Historische Testimonials von Puma

Werbemaßnahmen mit Produktmarkierungen und produktverwendenden Sportlern haben bei Puma eine weitreichende Tradition. Bereits zur Fußball-WM 1958 wurden alle Schuhmodelle mit dem Formstripe versehen – dem Markenzeichen, das noch heute Pumas Footwear-Produkte kennzeichnet (vgl. Abb. 15). Zudem gibt es in Pumas Historie eine Vielzahl von Athleten, die mit der Marke große sportliche Erfolge feierten und dabei

---

<sup>191</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 162ff.

<sup>192</sup> Vgl. Bruhn, Sponsoring, 2010, S. 174ff.

die Marke präsentierten. Einige von ihnen besitzen heute Legendenstatus und sind bedeutende Persönlichkeiten des Sports. Bereits 1966 wurde Eusebio bei der Fußball-WM im traditionellen Puma-KING-Fußballschuh Torschützenkönig und Spieler des Turniers. Selbiges gilt für den 2000 gewählten Fußballer des Jahrhunderts, Pelé, der 1970 mit Brasilien die Weltmeisterschaft gewann und ebenfalls Spieler des Turniers wurde. Auch Johan Cruyff spielte bei der Fußball-WM 1974 im KING. Auch er wurde Spieler des Turniers und zum zweiten Mal in Folge zu Europas Fußballer des Jahres gewählt. Da die Trikots der Niederlande von Adidas ausgerüstet waren, spielte Cruyff wegen seines Exklusivvertrages mit Puma in einem eigens für ihn angefertigten Trikot, das mit lediglich zwei statt drei Streifen markiert war. Auch Boris Becker, der nachhaltig Tennisbegeisterung auslöste und als erster Deutscher und jüngster Spieler der Geschichte das Turnier von Wimbledon gewinnen konnte, spielte bei seinem großen Triumph mit einem Schläger und Schuhen von Puma. Auch Diego Armando Maradona, der den Weltfußball in den 1980er Jahren dominierte, führte Argentinien 1982 als Spieler des Turniers in seinen Puma-KING zum zweiten WM-Titel in Folge. Lothar Matthäus, der gebürtig aus Herzogenaurach stammt, war ebenfalls von Puma ausgerüstet worden. Er wurde u.a. als Kapitän der deutschen Fußballnationalmannschaft Weltmeister und gewann Auszeichnungen wie „Europas Fußballer des Jahres“, „Weltfußballer“ und „Weltsportler“. Auch 25 Jahre später versucht das Unternehmen ein Portfolio herausragender Athleten und sportprominenter Persönlichkeiten zu schaffen, um mit ihnen an ehemalige sportliche Erfolge seiner bedeutsamen Testimonials anzuknüpfen und sich über solche Ausrüstungen als Sportmarke zu profilieren.<sup>193</sup>

---

<sup>193</sup> Vgl. Puma, History, o.J.

## Abbildungen 15-28

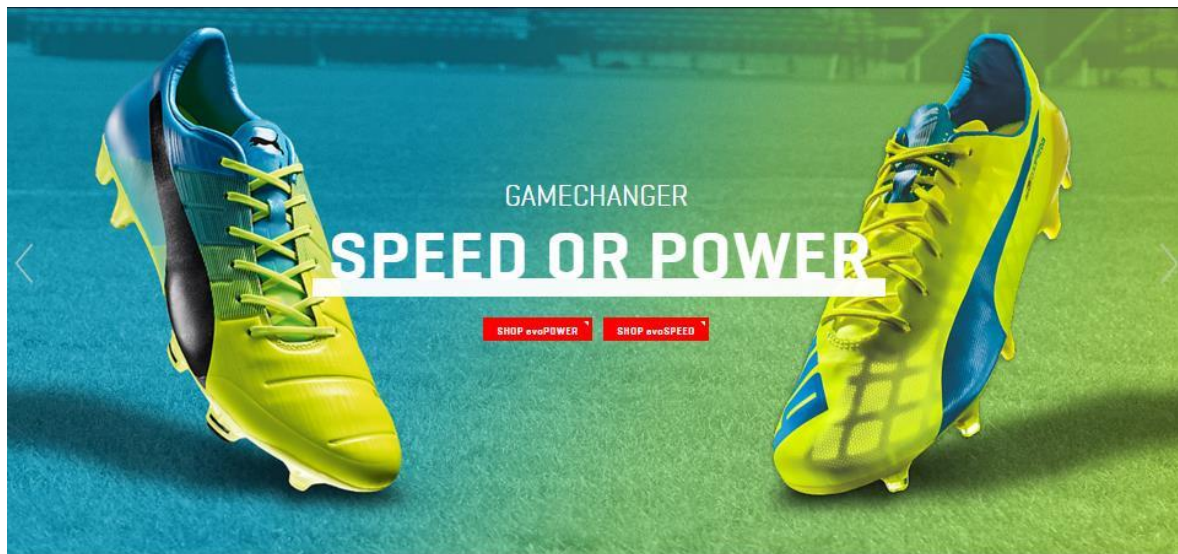


Abbildung 15: Puma evoPOWER und evoSPEED SL Q1 2016  
(Quelle: O.V., Puma Football, 2016)



Abbildung 16: Marco Reus als Testimonial im Puma-Onlineshop  
(Quelle: O.V., Ambassadors Reus, 2016)





Abbildung 17: Sergio Agüero als Testimonial im Puma-Onlineshop  
 (Quelle: O.V., Collections evoSPEED, 2016)



Abbildung 18: Testimonials der zwei-Silo-Strategie im Puma-Onlineshop  
 (Quelle: O.V., Puma Football, 2016)



Abbildung 19: Agüero vs. Reus im Rahmen von "Head to Head"  
(Quelle: Walker, New Tricks, 2015)



Abbildung 20: Sergio Agüero im Rahmen von "Gamechanger"  
(Quelle: Walker, New Tricks, 2015)





Abbildung 21: Dortmundspieler als Testimonials zum BVB-Trikotlaunch  
(Quelle: O.V., Teams BVB, 2015)



Abbildung 22: Marco Reus als Schuhdesigner bei Puma  
(Quelle: O.V., Reus Fußballschuhe, 2014)



Abbildung 23: Jubelszenen von Pierre-Emerick Aubameyang  
(Quelle: O.V., Verrücktester Star, 2015)



Abbildung 24: Sportwagen von Pierre-Emerick Aubameyang  
(Quelle: O.V., Verrücktester Star, 2015)





Abbildung 25: Modestil von Pierre-Emerick Aubameyang  
(Quelle: O.V., aubameyang, 2016b)



Abbildung 26: Hairstyling von Pierre-Emerick Aubameyang  
(Quelle: O.V., aubameyang, 2015a)





Gefällt 47,8k Mal 52Wo.

aubameyang97 @nikefootball new hypervenom 🐼🐼 #aubameyang #pea17 #curtys

alle 364 Kommentare anzeigen

Melde dich an, um mit „Gefällt mir“ zu markieren oder zu kommentieren. ...

Abbildung 27: Pierre-Emerick Aubameyang als Vertragsspieler von Nike  
(Quelle: O.V., aubameyang, 2015b)



Gefällt 90,9k Mal 22Wo.

aubameyang97 What a night bro 🐼🐼🐼  
🐼🐼🐼 #bvb #MR11 #PEA17 #batman  
#robin 🐼🐼 @marcinho11

alle 1.118 Kommentare anzeigen

Melde dich an, um mit „Gefällt mir“ zu markieren oder zu kommentieren. ...

Abbildung 28: Gemeinsamer Internetauftritt von Reus und Aubameyang  
(Quelle: O.V., aubameyang, 2015c)

## Literaturverzeichnis

Ahlert, Dieter; Vogel, Verena; Woisetschlager David (Best Practices, 2007): Exzellentes Sponsoring: Innovative Ansätze und Best Practices für das Markenmanagement, Wiesbaden: Springer

Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Globalisierung, online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/globalisierung.html> [letztes Abrufdatum: 2015-12-17].

App, Ulrike (Marken-Update; 2013): Björn Gulden, „Forever Faster“: Puma verpasst sich ein Marken-Update. In: W&V, 08.11.2013. Online: [http://www.wuv.de/marketing/forever\\_faster\\_puma\\_verpasst\\_sich\\_ein\\_marken\\_update](http://www.wuv.de/marketing/forever_faster_puma_verpasst_sich_ein_marken_update), [30.03.2016]

Bagusat, Ariane (Grundlagen, 2008): Theoretische Grundlagen zum Managementprozess des Sponsoring. In: Handbuch Sponsoring, Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation, Bagusat, Ariane; Marwitz, Christian; Vogl, Maria (Hrsg.), Berlin: Erich Schmidt, S. 53-68

Bagusat, Ariane; Marwitz, Christian (Marketingkommunikation, 2008): Sponsoring – Faszinierendes Instrument der Marketingkommunikation. In: Handbuch Sponsoring, Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation, Bagusat, Ariane; Marwitz, Christian; Vogl, Maria (Hrsg.), Berlin: Erich Schmidt, S. 3-15

Bezold, Thomas (Testimonials, 2013): Testimonials. In: Handwörterbuch des Sportmanagements, Band 2, Wadsack, Ronald (Hrsg. u.a.), 2., neubearb. u. erw. Aufl., Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 416-423

Bild GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Verrücktester Star, 2015): Bunte Autos, Ausgeflippte Frisuren und der Batman-Jubel, Aubameyang ist der verrückteste Star der Liga. In: Bild, 09.11.2015. Online: <http://www.bild.de/sport/fussball/pierre-emerick-aubameyang/ist-der-verrueckteste-star-der-liga-43324138.bild.html>, [30.03.2016]

Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (Hrsg.) (Facebook BVB, 2016). Borussia Dortmund, Sportmannschaft, Offizielle Facebook-Seite. Online: <https://www.facebook.com/VfB/timeline>, [30.03.2016]

Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (Hrsg.) (Pierre-Emerick, o.J.): Profis, Pierre-Emerick Aubameyang. Online: <http://www.bvb.de/Mannschaften/Profis/Pierre-Emerick-Aubameyang>, [30.03.2016]

Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA (Hrsg.) (Vertrag, 2015): Personalien, Pierre-Emerick Aubameyang verlängert Vertrag bis 2020. Online: <http://www.bvb.de/News/Uebersicht/Pierre-Emerick-Aubameyang-verlaengert-Vertrag-bis-2020>, [30.03.2016]

Brager, Laura (Social Media, 2013): Social Media im Sport. In: Handwörterbuch des Sportmanagements, Band 2, Wadsack, Ronald (Hrsg. u.a.), 2., neubearb. u. erw. Aufl., Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 265-271

Bruhn, Manfred (Marketing, 2012): Marketing, Grundlagen für Studium und Praxis, 11., überarb. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler

Bruhn, Manfred (Sponsoring, 2010): Sponsoring, Systematische Planung und integrativer Einsatz, 5., voll. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler

Bruhn, Manfred (Unternehmenskommunikation, 2012): Unternehmens- und Marketingkommunikation, Handbuch für ein integriertes Kommunikationsmanagement, 2. Aufl., München: Vahlen

Burmann, Christoph; Recke, Tobias (Repositionierungsintensität, 2009): Gestaltung der Repositionierungsintensität als Herausforderung an die Markenführung. In: Keuper (Hrsg. u.a.), Das Diktat der Markenführung, 11 Thesen zur nachhaltigen Unternehmensführung und –implementierung. Mit einem umfassenden Beispiel der Loewe AG, 1. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, S. 302-328

DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.) (Borussia Dortmund, 2016): Clubs & Spieler, Borussia Dortmund. Online: <http://www.bundesliga.de/de/clubs/borussia-dortmund/daten/>, [30.03.2016]

DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.) (Borussia Mönchengladbach, 2016): Clubs & Spieler, Borussia Mönchengladbach. Online: <http://www.bundesliga.de/de/clubs/borussia-moenchengladbach/kader/>, [30.03.2016]

DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.) (Paradiesvogel, 2013): Bundesliga, Dortmunds schüchterner Paradiesvogel. Online: [http://www.bundesliga.de/de/liga/news/dortmunds-schuechterner-paradiesvogel\\_0000264474.jsp](http://www.bundesliga.de/de/liga/news/dortmunds-schuechterner-paradiesvogel_0000264474.jsp), [30.03.2016]

DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.) (Raketen, o.J.): Top 5: Die Raketen der Liga. Online: <http://www.bundesliga.de/de/fanzone/bildergalerien/top-5-die-schnellsten-spieler-bundesliga.jsp>, [30.03.2016]

DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.) (Tabelle, 2016): Tabelle, Bundesliga. Online: <http://www.bundesliga.de/de/liga/tabelle/>, [30.03.2016]

DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.) (Trikotsponsoren, 2016): Die Trikotsponsoren und Ausrüster der Bundesliga und 2. Bundesliga 2015/16. Online: <http://www.bundesliga.de/de/dfi/fragen-zur-liga/trikotsponsoren/>, [30.03.2016]

DFL Deutsche Fußball Liga GmbH (Hrsg.) (VfB Stuttgart, 2016): Clubs & Spieler, VfB Stuttgart. Online: <http://www.bundesliga.de/de/clubs/vfb-stuttgart/daten/>, [30.03.2016]

Dowideit, Anette (Große Unbekannte, 2008): Die große Unbekannte, bei der so viele kaufen. In: Welt am Sonntag, 06.03.2008. Online: <http://www.welt.de/lifestyle/article1765360/Die-grosse-Unbekannte-bei-der-so-viele-kaufen.html>, [30.03.2016]

ESB Marketing Netzwerk AG (Hrsg.) (Trikotlaunch, 2013): Trikotlaunch bei Borussia Dortmund ist die beste Marketingkampagne im Sport. Online: <http://www.esb-online.com/start/newsdetails/article/4147/>, [30.03.2016]

Esch, Franz-Rudolf; Kollmann, Tobias (Viral Marketing, o.J.): Stichwort: Viral Marketing. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/viral-marketing.html>, [30.03.2016]

Faika, Claudia (Wirkungsforschung, 1999): Wirkungsforschung im Sport-Sponsoring: Grundlagen, Trends, Perspektiven, Hamburg: Diplomica

Fields, Kristina; Silverman, Amanda; Stedman, Tim; (Rihanna, 2014): Rihanna To Partner With Puma, Rihanna Named Global Puma Ambassador. Online:

<http://about.puma.com/en/newsroom/corporate-news/2014/december/RIHANNA-TO-PARTNER-WITH-PUMA>, [30.03.2016]

Grotsch, Jürgen (Hrsg.) (evoSPEED SL, 2015): Puma präsentiert den evoSPEED SL: Ein extrem leichter Fußballschuh für mehr Geschwindigkeit. Online: [http://www.spoteo.de/nachrichten/nachricht\\_3087\\_0\\_PUMA-praesentiert-den-evoSPEED-SL--Ein-extrem-leichter-Fussballschuh-fuer-mehr-Geschwindigkeit.html](http://www.spoteo.de/nachrichten/nachricht_3087_0_PUMA-praesentiert-den-evoSPEED-SL--Ein-extrem-leichter-Fussballschuh-fuer-mehr-Geschwindigkeit.html), [30.03.2016]

Grotsch, Jürgen (Hrsg.) (Falcao u. Griezmann, 2015): Bild: Marco Reus, Radamel Falcao u. Antoine Griezmann im evoSPEED 1.3 Graphic Fußballschuh 2015 von Puma. Online: [http://www.spoteo.de/extras/mediathek/medium\\_10274\\_Marco-Reus--Radamel-Falcao-u-Antoine-Griezmann-im-evoSPEED-1-3-Graphic-Fussballschuh-2015-von-PUMA.html](http://www.spoteo.de/extras/mediathek/medium_10274_Marco-Reus--Radamel-Falcao-u-Antoine-Griezmann-im-evoSPEED-1-3-Graphic-Fussballschuh-2015-von-PUMA.html); [30.03.2016]

Grotsch, Jürgen (Hrsg.) (Ausrüster, 2011): Puma wird Ausrüster von Borussia Dortmund. Online: [http://www.spoteo.de/nachrichten/nachricht\\_1554\\_0\\_PUMA-wird-Ausruester-von-Borussia-Dortmund.html](http://www.spoteo.de/nachrichten/nachricht_1554_0_PUMA-wird-Ausruester-von-Borussia-Dortmund.html), [30.03.2016]

Grotsch, Jürgen (Hrsg.) (evoSPEED 1.3, 2014): Puma präsentiert den neuen evoSPEED 1.3 im lila-gelben Design. Online: [http://www.spoteo.de/nachrichten/nachricht\\_2806\\_0\\_PUMA-praesentiert-den-neuen-evoSPEED-1-3-im-lila-gelben-Design.html](http://www.spoteo.de/nachrichten/nachricht_2806_0_PUMA-praesentiert-den-neuen-evoSPEED-1-3-im-lila-gelben-Design.html), [30.03.2016]

Guboff, Marcel (Batman-Jubel, 2015): Aubameyang und Reus feiern Tor gegen Schalke mit Batman-Masken, Entstehung und Folgen des Batman-Jubels. Online: <http://www.sport1.de/fussball/bundesliga/2015/03/aubameyang-und-reus-feiern-tor-gegen-schalke-mit-batman-masken>, [30.03.2016]

Hage, Simon; Werle, Klaus (Puma-Chef, 2013): Sportartikel-Konzern: Ex-Fußball-Profi Gulden wird neuer Puma-Chef. In: Spiegel Online, 25.02.2013. Online: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/puma-bjoern-gulden-wird-neuer-chef-a-885477.html>, [30.03.2016]

Hartmann, Jens (Durststrecke, 2010): Puma will nach langer Durststrecke wieder richtig attackieren. In: Die Welt, 27.10.2010. Online: [http://www.welt.de/print/die\\_welt/wirtschaft/article10560956/Puma-will-nach-langer-Durststrecke-wieder-richtig-attackieren.html](http://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article10560956/Puma-will-nach-langer-Durststrecke-wieder-richtig-attackieren.html), [30.03.2016]

Hegmann, Gerhard (Puma Frauen, 2016): Warum Puma jetzt voll auf die Frauen setzt. In: Die Welt, 18.02.2016. Online: <http://www.welt.de/wirtschaft/article152393456/Warum-Puma-jetzt-voll-auf-die-Frauen-setzt.html>, [30.03.2016]

Heise, Stephanie; Steinkirchner, Peter (Björn Gulden, 2014): Puma-Chef Björn Gulden, Puma braucht wieder eine klare Richtung. In: Wirtschaftswoche, 14.08.2014. Online: <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/puma-chef-bjoern-gulden-puma-braucht-wieder-eine-klare-richtung/10307082.html>, [30.03.2016]

Hermanns, Arnold (Sportsponsoring, 2002): Grundlagen des Sportsponsoring. In: Sportmanagement, Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, Galli, Albert (Hrsg. u.a.), München: Vahlen, S. 333-372

Hermanns, Arnold; Kiendl, Stephanie C.; van Overloop, Pascal C. (Marketing, 2007): Marketing, Grundlagen und Managementprozess, München: Vahlen

Hermanns, Arnold; Riedmüller, Florian (Sportmarkt, 2008): Die duale Struktur des Sportmarktes. In: Management-Handbuch, Sport-Marketing, Hermanns, Arnold; Riedmüller, Florian (Hrsg.), 2., voll. überarb. Aufl., München: Vahlen, S. 39-65

Hermanns, Arnold; Riedmüller, Florian (Status Quo, 2002): Marketing im Sport: Status Quo und Handlungsrahmen. In: Sportmanagement, Grundlagen der unternehmerischen Führung im Sport aus Betriebswirtschaftslehre, Steuern und Recht für den Sportmanager, Galli, Albert (Hrsg. u.a.), München: Vahlen, S. 229-252

Keil, Christopher (Puma-Schuh, 2010): Der Puma-Schuh. In: Süddeutsche Zeitung, 06.07.2001. Online: <http://www.sueddeutsche.de/kultur/brd-serie-der-puma-schuh-1.416836>, [30.03.2016]

Kilian, Karsten (Markendreiklang, 2014): Markendreiklang. In: Absatzwirtschaft, 11.2014. Online: [http://printarchiv.absatzwirtschaft.de/Content/\\_p=1004199,mlid=1398](http://printarchiv.absatzwirtschaft.de/Content/_p=1004199,mlid=1398), [30.03.2016]

Kirchgeorg, Manfred (Marketing, o.J.): Stichwort: Marketing. In: Gabler Wirtschaftslexikon. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/marketing.html>, [30.03.2016]



Müller, Fabian (Mega-Kampagne, 2015): Forever Faster, Puma setzt Mega-Kampagne mit Rihanna und Usain Bolt fort. In: Horizont, 11.08.2015. Online: <http://www.horizont.net/marketing/nachrichten/Forever-Faster-Puma-setzt-Mega-Kampagne-mit-Rihanna-und-Usain-Bolt-fort-135780>, [30.03.2016]

Müller, Norbert (Sportartikelindustrie, 2008): Sportartikelindustrie. In: Handwörterbuch des Sportmanagements, Band 2, Wadsack, Ronald (Hrsg. u.a.), Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 157-160

Müller, Oliver („Bruder“ Reus, 2015): Mit seinem "Bruder" Reus hat Aubameyang noch viel vor. In: Die Welt, 27.07.2015. Online: <http://www.welt.de/sport/fussball/bundesliga/borussia-dortmund/article144438753/Mit-seinem-Bruder-Reus-hat-Aubameyang-noch-viel-vor.html>, [30.03.2016]

Nike Inc. („Winner Stays“, 2014): Nike Launches “Winner Stays”, Second Film In The Risk Everything Football Campaign. Online: <http://news.nike.com/news/nike-launches-winner-stays-second-film-in-the-risk-everything-football-campaign>, [30.03.2016]

Nufer, Gerd (Event-Marketing, 2002): Wirkungen von Event-Marketing, Theoretische Fundierung und empirische Analyse, Wiesbaden: Springer Gabler

Nufer, Gerd; Bühler, André (Management, 2008): Sportmanagement und Sportmarketing: Einführung und Perspektive. In: Management und Marketing im Sport, Betriebswirtschaftliche Grundlagen und Anwendungen der Sportökonomie, Nufer, Gerd; Bühler, André (Hrsg.), München: Erich Schmidt Verlag, S. 3-21

O.V. (10 Spiele, 2015): Hergestellt, um länger als 10 Spiele zu halten - Völlig neue Puma evoSPEED SL-S 2016 Fußballschuhe veröffentlicht. Online: <http://www.nurfussball.com/2015/12/hergestellt-um-langer-als-10-spiele-zu-halten-vollig-neue-puma-evospeed-sl-s-fussballschuhe.html>, [30.03.2016]

O.V. (aubameyang97, 2015a): Pierre-Emerick Aubameyang (@aubameyang97), Instagram photos and videos. Online: <https://www.instagram.com/p/z-pcrDM2Bj/?taken-by=aubameyang97&hl=de>, [30.03.2016]

O.V. (aubameyang97, 2015b): Pierre-Emerick Aubameyang (@aubameyang97), Instagram photos and videos. Online: [https://www.instagram.com/p/05lR1Ys2P\\_/?taken-by=aubameyang97&hl=de](https://www.instagram.com/p/05lR1Ys2P_/?taken-by=aubameyang97&hl=de), [30.03.2016]

O.V. (aubameyang97, 2015c): Pierre-Emerick Aubameyang (@aubameyang97), Instagram photos and videos. Online: <https://www.instagram.com/p/9RPTboM2LG/?taken-by=aubameyang97&hl=de>, [30.03.2016]

O.V. (aubameyang97, 2016a): Pierre-Emerick Aubameyang (@aubameyang97), Instagram photos and videos. Online: <https://www.instagram.com/aubameyang97/>, [30.03.2016]

O.V. (aubameyang97, 2016b): Pierre-Emerick Aubameyang (@aubameyang97), Instagram photos and videos. Online: <https://www.instagram.com/p/BAMYsgZM2KB/?taken-by=aubameyang97&hl=de>, [30.03.2016]

O.V. (Fußballschuhe, 2014): 2014-15 Bundesliga Fußballschuhe Vorschau. Online: <http://www.nurfussball.com/2014/08/2014-15-bundesliga-fuballschuhe-vorschau.html>, [30.03.2016]

O.V. (marcinho11, 2016): Marco Reus (@marcinho11), Instagram photos and videos. Online: <https://www.instagram.com/marcinho11/>, [30.03.2016]

O.V. (Reus Fußballschuhe, 2014): Puma evoSPEED Marco Reus Fußballschuhe Enthüllt. Online: <http://www.nurfussball.com/2014/12/puma-evospeed-marco-reus-fussballschuhe.html>, [30.03.2016]

O.V. (timowerner, 2016): Timo Werner (@timowerner), Instagram photos and videos. Online: <https://www.instagram.com/timowerner/?hl=de>, [30.03.2016]

Plein, Marco (Bundesliga-Manager, 2015): BVB-Jubel mit Maske, Bundesliga-Manager fordert Strafe für Batman Aubameyang. In: Focus-Online. 01.03.2015. Online: [http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/bvb-jubel-mit-maske-bundesliga-manager-fordert-strafe-fuer-batman-aubameyang\\_id\\_4510734.html](http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/bvb-jubel-mit-maske-bundesliga-manager-fordert-strafe-fuer-batman-aubameyang_id_4510734.html), [30.03.2016]



Puma SE (Hrsg.) (Ambassadors Reus, 2016): Puma Ambassadors, Onlineshop USA.  
Online: [http://us.puma.com/en\\_US/sports/ambassadors/marco-reus](http://us.puma.com/en_US/sports/ambassadors/marco-reus), [30.03.2016]

Puma SE (Hrsg.) (Collections evoSPEED, 2016): Collections evoSPEED, Puma Global.  
Online: <http://global.puma.com/en/collections/evospeed>, [30.03.2016]

Puma SE (Hrsg.) (History, o.J.): Über Puma, Geschichte. Online:  
<http://about.puma.com/de/this-is-puma/history>, [30.03.2016]

Puma SE (Hrsg.) (Markenbotschafter Agüero, 2016): Puma Markenbotschafter Sergio Agüero, Onlineshop Deutschland/Österreich. Online:  
<http://de.puma.com/de/de/sports/markenbotschafter/sergio-ag%C3%BCero>, [30.03.2016]

Puma SE (Hrsg.) (Markenbotschafter Bolt, 2016): Puma Markenbotschafter Usain Bolt, Onlineshop Deutschland/Österreich. Online:  
<http://de.puma.com/de/de/sports/markenbotschafter/usain-bolt>, [30.03.2016]

Puma SE (Hrsg.) (Markenbotschafter Reus, 2016): Puma Markenbotschafter Marco Reus, Onlineshop Deutschland/Österreich. Online:  
<http://de.puma.com/de/de/sports/markenbotschafter/marco-reus>, [30.03.2016]

Puma SE (Hrsg.) (Markenbotschafter Reus, 2016): Puma Markenbotschafter Marco Reus, Onlineshop Deutschland/Österreich. Online:  
<http://de.puma.com/de/de/sports/markenbotschafter/marco-reus>, [30.03.2016]

Puma SE (Hrsg.) (Motorsport, o.J.): Über Puma, Geschäftsbereich Motorsport. Online:  
<http://about.puma.com/de/this-is-puma/geschaeftsbereiche/lifestyle-und-motorsport>, [30.03.2016]

Puma SE (Hrsg.) (Blick, 2016): Puma auf einen Blick. Online:  
<http://about.puma.com/de/this-is-puma/puma-auf-einen-blick>, [30.03.2016]

Puma SE (Hrsg.) (Football, 2016): Puma Footbal, Onlineshop Deutschland/Österreich.  
Online: <http://de.puma.com/at/de/sports/football>, [30.03.2016]

Puma SE (Hrsg.) (Teams BVB, 2016): Puma Teams, BVB, Onlineshop Deutschland/Österreich. Online: <http://de.puma.com/de/de/sports/teams/bvb>, [30.03.2016]

Puma SE (Hrsg.) (Über Puma, 2016): Über Puma. Online: <http://about.puma.com/de/this-is-puma>, [30.03.2016]

Riedmüller, Florian (Sportartikelhersteller, 2008): Ansätze des kooperativen Marketing für Sportartikelhersteller und –händler. In: Management-Handbuch, Sport-Marketing, Hermanns, Arnold; Riedmüller, Florian (Hrsg.), 2. voll. überarb. Aufl., München: Vahlen, S. 413-429

Schmelter, Tobias (Adidas Nike, 2013): Adidas oder Nike, wer verkauft mehr Fußballschuhe? Online: <http://sportbeiuns.de/adidas-oder-nike-wer-verkauft-mehr-fussballschuhe/>, [30.03.2016]

Schmidt, Stephanie (Mittelstand, 2013): Eventmarketing für den Mittelstand: kleines Budget, großer Erfolg, Hamburg: Diplomica

Schobelt, Frauke (Puma Marketing, 2012): Puma investiert stärker in Marketing. In: W&V, 15.02.2012. Online: [http://www.wuv.de/marketing/puma\\_investiert\\_staerker\\_in\\_marketing](http://www.wuv.de/marketing/puma_investiert_staerker_in_marketing), [30.03.2016]

Schubert, Manfred (Besonderheiten, 2008): Besonderheiten des Sports für das Marketing. In: Management-Handbuch, Sport-Marketing, Hermanns, Arnold; Riedmüller, Florian (Hrsg.), 2., voll. überarb. Aufl., München: Vahlen, S. 85-99

Selldorf, Philipp (Aubameyang Bolt, 2013): Aubameyang bei Borussia Dortmund, Schneller als Usain Bolt. In: Süddeutsche Zeitung, 29.07.2013. Online: <http://www.sueddeutsche.de/sport/aubameyang-bei-borussia-dortmund-schneller-als-usain-bolt-1.1733072>, [30.03.2016]

Sport1 GmbH (Hrsg.) (Friseur, 2015): Pierre-Emerick Aubameyang lässt Friseur aus Paris einfliegen. Online: <http://www.sport1.de/boulevard/2015/11/pierre-emerick-aubameyang-laesst-friseur-aus-paris-einfliegen>, [30.03.2016]

Sport1 GmbH (Hrsg.) (Karrierestart, o.J.): Pierre-Emerick Aubameyang - Karrierestart beim AC Mailand. Online: <http://www.sport1.de/fussball/person/pierre-emerick-aubameyang#person>, [30.03.2016]

Statista GmbH (Hrsg.) (Adidas Puma, 2016): Umsatz von Adidas und Puma weltweit in den Jahren 2006 bis 2015 (in Milliarden Euro). Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/162887/umfrage/umsaetze-von-adidas-und-puma-seit-2006/>, [30.03.2016]

Statista GmbH (Hrsg.) (Führende Sportartikelhersteller, 2015): Umsatz der führenden Sportartikelhersteller weltweit im Jahr 2014\* (in Milliarden Euro). Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/150745/umfrage/groessten-sportartikelhersteller-nach-umsatz/>, [30.03.2016]

Statista GmbH (Hrsg.) (Nike, 2016): Umsatz von Nike weltweit in den Geschäftsjahren 2002/2003 bis 2014/2015 (in Milliarden US-Dollar). Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/158744/umfrage/umsatzentwicklung-von-nike-weltweit-seit-2004/>, [30.03.2016]

Statista GmbH (Hrsg.) (Puma Segmente, 2016): Umsatzverteilung von Puma weltweit nach Produktsegmenten in den Jahren 2011 bis 2015. Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/256156/umfrage/umsatzverteilung-von-puma-nach-segmenten/>, [30.03.2016]

Statista GmbH (Hrsg.) (Puma-Kunden, 2015): Puma-Kunden in Deutschland nach Interesse an Informationen über Sportbekleidung im Vergleich mit der Bevölkerung im Jahr 2014. Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/323168/umfrage/umfrage-unter-puma-kaeufnern-zum-informationsinteresse-an-sportbekleidung/>, [30.03.2016]

Statista GmbH (Hrsg.) (Sportarten TV, 2012): Welche Sportarten schauen Sie gerne im TV? Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/235067/umfrage/die-beliebtesten-sportarten-im-tv/>, [30.03.2016]

Statista GmbH (Hrsg.) (Sportfachhandel, 2016): Umsatz im deutschen Sportfachhandel in den Jahren 2000 bis 2015 (in Milliarden Euro). Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/6460/umfrage/entwicklung-des-umsatz-der-sportartikel-und--bekleidung-seit-2000/>, [30.03.2016]

Statista GmbH (Hrsg.) (Umsatz Puma, 2016): Umsatz von Puma weltweit in den Jahren 2000 bis 2015 (in Milliarden Euro). Online:

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/77872/umfrage/umsatz-von-puma/>,  
[30.03.2016]

Steinkirchner, Peter (Paradox, 2014): An roten Zahlen vorbei gerutscht, Das Puma-Paradox. In: Wirtschaftswoche, 20.02.2014. Online:  
<http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/an-roten-zahlen-vorbei-gerutscht-das-puma-paradox/9511186.html>, [30.03.2016]

Steinkirchner, Peter (Riese Nike, 2015): Fußball-WM, Englands Aus trifft auch die Sportkonzerne, US-Riese Nike vergrößert den Vorsprung auf die Rivalen. In: Wirtschaftswoche, 24.06.2014. Online: <http://www.wiwo.de/unternehmen/handel/fussball-wm-us-riese-nike-vergroessert-den-vorsprung-auf-die-rivalen/10074358-2.html>,  
[30.03.2016]

Sträßer, Anne-Katrin (Eventmarketing, 2001): Eventmarketing, Konzeption, Inszenierung, Controlling, Neue Wege der Kommunikation, Hamburg: Books on Demand

TM Transfermarkt GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Aubameyang Leistungsdaten, 2016): Pierre-Emerick Aubameyang, Leistungsdaten 14/15. Online: <http://www.transfermarkt.de/pierre-emerick-aubameyang/leistungsdaten/spieler/58864/plus/0?saison=2014>, [30.03.2016]

TM Transfermarkt GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Aubameyang Marktwertverlauf, 2016): Pierre-Emerick Aubameyang, Marktwertverlauf. Online: <http://www.transfermarkt.de/pierre-emerick-aubameyang/marktwertverlauf/spieler/58864>, [30.03.2016]

TM Transfermarkt GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Aubameyang Nationalmannschaft, 2016): Pierre-Emerick Aubameyang, Nationalmannschaft. Online:  
<http://www.transfermarkt.de/pierre-emerick-aubameyang/nationalmannschaft/spieler/58864>, [30.03.2016]

TM Transfermarkt GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Aubameyang Spielerprofil, 2016): Pierre-Emerick Aubameyang, Spielerprofil. Online: <http://www.transfermarkt.de/pierre-emerick-aubameyang/profil/spieler/58864>, [30.03.2016]

TM Transfermarkt GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Aubameyang Verletzungen, 2016): Pierre-Emerick Aubameyang, Verletzungshistorie. Online: <http://www.transfermarkt.de/pierre-emerick-aubameyang/verletzungen/spieler/58864>, [30.03.2016]

TM Transfermarkt GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Reus Leistungsdaten, 2016): Marco Reus, Leistungsdaten 14/15. Online: <http://www.transfermarkt.de/marco-reus/leistungsdaten/spieler/35207/plus/0?saison=2014>, [30.03.2016]

TM Transfermarkt GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Reus Marktwertverlauf, 2016): Marco Reus, Marktwertverlauf. Online: <http://www.transfermarkt.de/marco-reus/marktwertverlauf/spieler/35207>, [30.03.2016]

TM Transfermarkt GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Reus Nationalmannschaft, 2016): Marco Reus, Nationalmannschaft. Online: <http://www.transfermarkt.de/marco-reus/nationalmannschaft/spieler/35207>, [30.03.2016]

TM Transfermarkt GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Reus Spielerprofil, 2016): Marco Reus, Spielerprofil. Online: <http://www.transfermarkt.de/marco-reus/profil/spieler/35207>, [30.03.2016]

TM Transfermarkt GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Reus Verletzungen, 2016): Marco Reus, Verletzungshistorie. Online: <http://www.transfermarkt.de/marco-reus/verletzungen/spieler/35207>, [30.03.2016]

TM Transfermarkt GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Werner Leistungsdaten, 2016): Timo Werner, Leistungsdaten 14/15. Online: <http://www.transfermarkt.de/timowerner/leistungsdaten/spieler/170527/plus/0?saison=2014>, [30.03.2016]

TM Transfermarkt GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Werner Marktwertverlauf, 2016): Timo Werner, Marktwertverlauf. Online: <http://www.transfermarkt.de/timo-werner/marktwertverlauf/spieler/170527>, [30.03.2016]

TM Transfermarkt GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Werner Nationalmannschaft, 2016): Timo Werner, Nationalmannschaft. Online: <http://www.transfermarkt.de/timo-werner/nationalmannschaft/spieler/170527>, [30.03.2016]

TM Transfermarkt GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Werner Spielerprofil, 2016): Timo Werner, Spielerprofil. Online: <http://www.transfermarkt.de/timo-werner/profil/spieler/170527>, [30.03.2016]

TM Transfermarkt GmbH & Co. KG (Hrsg.) (Werner Verletzungen, 2016): Timo Werner, Verletzungshistorie. Online: <http://www.transfermarkt.de/timo-werner/verletzungen/spieler/170527>, [30.03.2016]

Vahs, Dietmar; Schäfer-Kunz, Jan (Betriebswirtschaftslehre, 2012): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 6., überarb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Vertical Media GmbH (Hrsg.) (Marketing, o.J.): Marketing, Was ist Marketing? Online: <http://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/marketing>, [30.03.2016]

VfB Stuttgart 1893 e.V. (Hrsg.) (Facebook VfB, 2016). VfB Stuttgart 1893 e.V., Sportmannschaft, Offizielle Facebook-Seite. Online: <https://www.facebook.com/BVB/?fref=ts>, [30.03.2016]

Walker, Cole (New Tricks, 2015): Puma Reveals New Tricks, Head To Head Competition. Online: <http://www.soccer.com/guide/puma-reveals-new-tricks-head-to-head-competition/>, [30.03.2016]

Wanzeck, Markus (Schuhtüftler, 2007): Die Puma-Story, Vom Schuhtüftler zur Weltmarke. In: Stern, 06.09.2007. Online: <http://www.stern.de/wirtschaft/news/die-puma-story-vom-schuhtueftler-zur-weltmarke-3272108.html>, [30.03.2016]

Will, Andreas (Reichweite, 2015): Sponsoring-Reichweite. Online: <http://www.sportmarketing-sponsoring.biz/blog/sponsoring/sponsoring-reichweite/>, [30.03.2016]

Willer, Yannick (Tricks-Schuhe, 2015): Puma erweitert das Team evoSPEED mit einem neuen Paar Tricks-Schuhe. Online: <https://www.unisportstore.de/blog/708-puma-erweitert-das-team-evospeed-mit-einem-neuen-paar-tricks-schuhe/>, [30.03.2016]

Wolking, Sebastian (Freekickerz, 2015): Freekickerz: Wie wird man eigentlich Youtube-Star? Online: <http://karrierebibel.de/freekickerz-wie-wird-man-eigentlich-youtube-star/>, [30.03.2016]

Wübbolt, Sven (Sportartikelindustrie, 2013): Sportartikelindustrie. In: Handwörterbuch des Sportmanagements, Band 2, Wadsack, Ronald (Hrsg. u.a.), 2., Neubearb. u. erw. Aufl., Frankfurt am Main: Peter Lang, S. 286-292

Zerbel, Miriam (Entstehung, 2006): Wie Puma entstand. In: Welt am Sonntag, 02.04.2006.  
Online: <http://www.welt.de/print-wams/article140361/Wie-Puma-entstand.html>,  
[30.03.2016]

### **(Eidesstattliche) Erklärung**

Hiermit erkläre ich (an Eides statt), dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift